

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv vybraných externích zdrojů zpětné vazby na činnosti ředitelů škol

The impact of selected external sources of feedback on activities of school
principals

Petra Vlhová

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vliv vybraných externích zdrojů zpětné vazby na činnosti ředitelů škol potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Liberci 2. 5. 2020

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za cenné rady.

ABSTRAKT

Cílem práce je zjistit, jak vybrané externí zdroje zpětné vazby ovlivňují činnosti ředitelů na vybraných školách v Libereckém kraji. Pozornost jsme věnovali především externím zdrojům zpětné vazby, které mohou ovlivnit pedagogický proces. Hlavní pozornost jsme tak věnovali externím zdrojům poskytujícím externí hodnocení, jako je České školní inspekce, zřizovatelé škol, ale také zdrojům poskytujícím informace z národních i mezinárodních šetření v oblasti měření výsledků vzdělávání žáků, či externím zdrojům poskytujícím výsledky z jednotných přijímacích zkoušek či z maturitních zkoušek.

Výzkumné šetření mělo charakter kvalitativního výzkumu, jehož hlavní metodou byl rozhovor, který byl následně přepsán do protokolů a který byl dále analyzován, interpretován a vyhodnocen. Celkem bylo osloveno pět ředitelů z Libereckého kraje, přičemž dva ředitelé byli ze státních škol, dva ze soukromých škol a jeden z církevní školy.

Praktická část je zaměřena na analýzu a interpretaci dat z výzkumného šetření, zjišťuje, jak vybrané externí zdroje zpětné vazby ovlivňují ředitele, jaké s nimi mají zkušenosti a co jim přinášejí. Z výzkumných šetření vyplývá, že externí zdroje zpětné vazby mají vliv na práci ředitelů, ale vždy záleží na konkrétním typu školy, prioritách ředitele a jeho přístupu k řízení. V některých případech jsou některé externí zdroje zpětné vazby chápány jako typ kontroly, někdy jsou určující pro nastavení procesů na škole a pro některé ředitele nemají přílišný význam pro další směřování školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Externí zdroje zpětné vazby, Česká školní inspekce, zřizovatel, ředitel, výzkumná šetření

ABSTRACT

This bachelor's thesis is aimed to learn how particular external sources of feedback affect the work of a headmaster in particular schools of the Liberec Region. We paid attention primarily to the external sources of feedback that may affect educational process. So we paid the most attention not only to the external sources providing external evaluation, such as the Czech School Inspectorate, school authorities, but also to sources providing information from national and international examinations in the measurement of students' education outcomes, or external sources providing results of unified entrance exams and school leaving exams.

Research investigation had the character of qualitative research the main method of which was an interview which was subsequently transcribed into protocols and which was further analyzed, interpreted, and evaluated. The total of five school principals from the Liberec Region were addressed of whom two school principals were from public schools, two school principals from private schools and one school principal from a religious school.

The practical part focuses on the analysis and interpretation of data from the research investigation, learns how the school principals are affected by particular external sources of feedback, how they experience them and which benefits the external sources of feedback bring to them. The research investigation shows that the external sources of feedback exert influence of the work of school principals but it always depends on the particular type of school, priorities of a school principal and his approach to management. In certain situations, some external sources of feedback are understood as a type of monitoring, sometimes they are essential for setting of processes at school and some school principals do not consider them important for further development of the school.

KEY WORDS

External school evaluation, Czech School Inspectorate, founder, school principal, research investigation

Obsah

Úvod	7
1 Vybrané externí zdroje poskytující zpětnou vazbu	8
1.1 Vymezení pojmu	8
1.2 Hodnocení školského systému	9
1.3 Česká školní inspekce	11
1.3.1 Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	13
1.4 Hodnocení zřizovatelem	14
1.4.1 Liberecký kraj (Liberecký kraj jako zřizovatel)	15
1.4.2 Statutární město Liberec (Zřizovatel statutární město Liberec)	18
1.5 Mezinárodní projekty	21
1.6 Národní projekty	23
1.7 Nestátní evaluační aktivity	24
1.8 Maturitní zkouška	24
1.9 Jednotná přijímací zkouška	27
Výzkumné šetření	28
2 Cíl práce a výzkumné předpoklady	28
3 Metodologie výzkumného šetření	29
3.1.1 Charakteristika výzkumného prostředí	29
3.1.2 Výzkumný vzorek	35
3.1.3 Výzkumné metody a techniky sběru dat	36
4 Analýza a interpretace dat z výzkumného šetření	38
4.1 Analýza a interpretace dat z komunikace se zřizovateli	38
4.1.1 Zřizovatel Liberecký kraj	38
4.1.2 Zřizovatel statutární město Liberec	39

4.2	Analýza a interpretace dat z rozhovorů s řediteli.....	40
4.2.1	Vliv inspekčního šetření ČŠI na práci ředitele	40
4.2.2	Vliv zřizovatele na práci ředitele.....	47
4.2.3	Vliv externích výzkumných šetření a dalších externích evaluačních aktivit na práci ředitelů	52
4.2.4	Přijímací zkoušky, maturitní zkoušky a další externí zdroje zpětné vazby...	56
	Závěr.....	59
5	Seznam použitých informačních zdrojů	63
6	Příloha.....	68

Úvod

Cílem naší práce je zjistit, jak vybrané externí zdroje zpětné vazby ovlivňují činnosti ředitelů.

Zaměřili jsme se především na vybrané externí zdroje zpětné vazby, které mohou ovlivnit pedagogický proces. Hlavní pozornost jsme tak věnovali externím zdrojům poskytujícím externí hodnocení, jako je Česká školní inspekce, zřizovatel školy, ale také zdrojům poskytujícím informace z národních i mezinárodních šetření v oblasti měření výsledků vzdělávání žáků, či externím zdrojům poskytujícím výsledky z jednotných přijímacích zkoušek či ze společné maturitní zkoušky.

Celkem jsme si stanovili pět výzkumných předpokladů: 1) Externí zdroje zpětné vazby mají vliv na činnost ředitele; 2) Hodnocení zřizovatelem bude ze strany jednotlivých ředitelů odlišné a bude záviset na znalosti stanovených kritériích, jejich kontrole a přístupu zřizovatele k samotnému externímu hodnocení; 3) Pro ředitele škol je kontrola z České školní inspekce důležitá, a tudíž přípravu na ni nepodceňují a doporučení z ní vzešlá budou brát jako závazná; 4) Znalost kritérií hodnocení České školní inspekce má vliv na úspěšné vedení školy a promítne se do hodnocení školy Českou školní inspekcí; 5) Ředitelé mají zkušenost alespoň s jedním typem výzkumného šetření, zajímají se o výsledky a analýzy testování a zohledňují je při své další práci.

V první kapitole vymezujeme chápání pojmu *externí zdroje zpětné vazby* a zmiňujeme, kterými vybranými externími zdroji zpětné vazby se budeme v práci zabývat. V rámci jednotlivých podkapitol o nich podáváme základní informace.

Druhá kapitola je věnována cíli práce a výzkumným předpokladům, třetí kapitola metodologii výzkumného šetření, kde se zaměřujeme na charakteristiku výzkumného prostředí, na základní informace o respondentech, na výzkumné metody, techniky sběru a způsob zpracování dat. Poslední kapitola je věnována analýze a interpretaci získaných dat a jejich vyhodnocení.

1 Vybrané externí zdroje poskytující zpětnou vazbu

1.1 Vymezení pojmu

Externí zdroje zpětné vazby

Jak jsme uvedli v úvodu, práce se zabývá externími zdroji zpětné vazby a jejich vlivem na činnosti ředitelů ve vybraných školách v Libereckém kraji.

Důvodem užití pojmu *externí zdroje zpětné vazby* je snaha postihnout komplexnější pohled na to, co ovlivňuje ředitele v jejich práci a zároveň tak souhrnně označit zdánlivě ne zcela spolu související jevy (zdroje), které jsou předmětem našeho výzkumného šetření.

Externích zdrojů poskytujících zpětnou vazbu může být velké množství. V našem výzkumném šetření jsme si zvolili především ty zdroje, které buď slouží k zajišťování kvality vzdělávání¹, anebo patří k běžně se vyskytujícím zdrojům. Zvolili jsme tak externí zdroje: 1) které hodnotí školský systém jako celek, tedy Výroční zprávu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Výroční zprávu České školní inspekce a Výroční zprávu o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Libereckém kraji, kde je výzkum realizován; 2) které poskytují externí hodnocení školám zprostředkované Českou školní inspekcí nebo zřizovatelem školy, zdroje tak představují hodnoticí zprávy, např. inspekční zprávu, nebo rozhovory ředitelů se zástupci zřizovatele či s inspektory; 3) které poskytují informace z národních i mezinárodních šetření v oblasti měření výsledků vzdělávání žáků, zdroje tak mohou představovat národní zprávy a mezinárodní zprávy z výzkumných šetření, sekundární analýzy z těchto šetření, nebo semináře zaměřené na zmíněnou problematiku; 4) které poskytují nestátní evaluační aktivity realizované např. společností SCIO, zdroje tak představují zprávy, ve kterých jsou popsány výsledky a výstupy vztahující se k žákům, třídám či škole, případně konzultace; 5) které poskytují další externě hodnocené aktivity, jako je státní maturitní zkouška nebo přijímací zkoušky na střední školy, zdroje tak představují výsledky z testů.

Externími zdroji zpětné vazby může být i řada zpráv z různých kontrol realizovaných řadou dalších orgánů, které se zaměřují na kontrolu specifických náležitostí fungování školy, jako např. finanční úřad, odbor školství krajského úřadu, Česká správa sociálního

¹ Seznam viz Eurydice (2019)

zabezpečení, zdravotní pojišťovny, hygienické stanice, inspektorát bezpečnosti práce aj. (Chvál, Procházková, Straková, 2015) Vzhledem k zaměření a charakteru práce, bereme tyto orgány na vědomí, ale v teoretické části se jim nebudeme více věnovat.

1.2 Hodnocení školského systému

Jedny z důležitých zdrojů, které považujeme za nezbytné zmínit a které by mohly mít vliv na činnosti ředitelů, jsou hodnoticí výroční zprávy školského systému jako celku, který na celostátní úrovni hodnotí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále také „MŠMT“), Česká školní inspekce (dále také „ČŠI“) a na krajské úrovni jednotlivé kraje.

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zpracovává, předkládá a zveřejňuje Výroční zprávu o stavu a rozvoji vzdělávání (dále jen „zpráva“), a to v souladu se školským zákonem², který mu tuto povinnost ukládá. (školský zákon) Zpráva³ se skládá ze čtyř hlavních bodů, první část je věnována obecně vzdělávání v České republice v daném roce, např. změnám v organizačním a legislativním základu, financování vzdělávání, implementaci operačních programů nebo činnosti školského ombudsmana. Druhá část se vyjadřuje k vybraným tématům regionálního školství a třetí k vybraným tématům vysokého školství. Poslední kapitola je věnována statistickým přehledům, a to jak z regionálního (od mateřských škol až po vyšší odborné školy), tak z vysokého školství. (Výroční zpráva, 2018)

Výroční zpráva České školní inspekce

Výroční zprávu každoročně zveřejňuje i Česká školní inspekce. Ústřední školní inspektor ji předkládá v druhé polovině roku ministru školství, mládeže a tělovýchovy a v prosinci je zveřejněna. Obsahuje souhrnné poznatky o stavu, kvalitě a efektivitě vzdělávání a vzdělávací soustavy, které vycházejí z inspekční činnosti za uplynulý školní rok.⁴ Závěry

² V souladu s § 10 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), a § 87 odst. 1 písm. b) zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

³ V práci vycházíme z poslední zveřejněné Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávání z roku 2018.

⁴ V práci vycházíme především z poslední aktuální Výroční zprávy ČŠI Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2018/2019.

výroční zprávy slouží jako jeden z podkladů pro Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky. (Vyhláška č. 15/2005 Sb.)

Jednotlivé kapitoly popisují a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání na jednotlivých typech a stupních vzdělávání, nevyjímaje školská a ústavní zařízení, poskytují závěry a doporučení, a to nejen pro zřizovatele a systém, ale také pro školy. Nechybí kapitoly věnující se kvalitě vzdělávání z pohledu regionálních specifik, informace o mezinárodních aktivitách a mezinárodní spolupráce či souhrnné poznatky z kontrol (např. z veřejnosprávních kontrol, kontrol v zařízeních školního stravování, kontrol z dodržování právních předpisů atd.). Součástí výroční zprávy jsou také tabulky a tematické zprávy v celém znění. (Výroční zpráva ČŠI, 2019)

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy

Hodnocení vzdělávací soustavy provádí také krajské úřady, a to v rámci svého kraje. Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy (dále jen „výroční zpráva v kraji“) je předkládána zastupitelstvu kraje a Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.⁵ Její závěr slouží jako podklad pro vypracování dlouhodobých záměrů krajů. (Vyhláška č. 15/2005 Sb.)

Obsah a struktura výroční zprávy v kraji jsou předepsány vyhláškou. Musí obsahovat: 1) „*hodnocení stavu jednotlivých úrovní vzdělávací soustavy bez ohledu na zřizovatele škol*“, tzn. zachycení současného stavu a vyhodnocení změn v porovnání se stavem uvedeným v předchozí výroční zprávě v kraji. 2) „*ekonomické části*“; 3) „*hodnocení naplňování dlouhodobého záměru v kraji, jeho cílů a opatření v uplynulém období, včetně hodnocení souladu s dlouhodobým záměrem České republiky.*“ (§ 4 vyhlášky č. 15/2005 Sb.)

Jelikož je náš výzkum zaměřen na školy v Libereckém kraji, byla pro naši přípravu na rozhovory s řediteli vybrána nejaktuálnější výroční zpráva v kraji, a to Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Libereckém kraji za školní rok 2017/2018. Je rozdělena do šesti hlavních kapitol, což narušuje očekávanou strukturu danou vyhláškou č. 15/2005 Sb. Třetí bod – hodnocení naplňování dlouhodobého záměru a závěry shrnující

⁵ A to v souladu s § 10 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

poznatky z jednotlivých kapitol, které slouží jako podklady pro zpracování dlouhodobých záměrů v kraji, však úplně chybí. Výroční zpráva z Libereckého kraje obsahuje informace o stavu a změnách ve vzdělávací soustavě, zmiňuje podporované oblasti, jako je např. prevence rizikového chování, vzdělávání cizinců a multikulturní výchova, vzdělávání v cizích jazycích, výchova k udržitelnému rozvoji a environmentální vzdělávání atd., zmiňuje účast škol v rozvojových a mezinárodních programech a aktivity Libereckého kraje. Poslední kapitola je věnována ekonomické oblasti. (Výroční zpráva, 2017–2018)

1.3 Česká školní inspekce

Jak zmiňuje V. Trojan (2017, s. 80), Česká školní inspekce je „základní evaluační autoritou“ při externí evaluaci školy, proto se v následujících odstavcích snažíme popsat základní informace o tomto orgánu. Předpokládáme, že jde o jeden z hlavních externích zdrojů zpětné vazby pro ředitele.

Česká školní inspekce je samostatný správní úřad České republiky s celostátní působností a je zřízen ze zákona.⁶ Systematicky provádí hodnocení v oblastech vzdělávání, výchovy a školských služeb ve všech školách a školských zařízeních, které jsou uvedeny ve školském rejstříku, a to bez ohledu na zřizovatele. Česká školní inspekce má 14 krajských inspektorátů a ústřední sídlo v Praze. V čele úřadu působí ústřední školní inspektor. (Základní informace, 2019)

V rámci inspekční činnosti Česká školní inspekce: a) „získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy; b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů a dále podmínky a průběh poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních; c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem; d) vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb; e) vykonává

⁶ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

veřejnosprávní kontrolu⁷ využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných školám a školským zařízením“. (ČŠI, 2018)

Kromě zmíněných bodů kontroluje Česká školní inspekce také plnění povinností a podmínek za účelem individuálního vzdělávání nebo vzdělávání v zahraničních školách, případně její inspekční činnosti slouží pro účely přiznání dotace. Na základě žádosti ředitele školy nebo krajského úřadu poskytuje Česká školní inspekce součinnost při přezkoumávání výsledků hodnocení žáka, nebo se na základě žádosti krajského úřadu podílí na posuzování „žádosti o přezkoumání průběhu a výsledku maturitní zkoušky“. (ČŠI, 2018)

Česká školní inspekce vykonává inspekční činnost na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, který každoročně schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy. Inspekční činnost je také zahájena „na základě podnětů, stížností a petic, které svým obsahem spadají do působnosti České školní inspekce“. (Základní informace, 2019)

Česká školní inspekce vychází při své hodnoticí činnosti ze zásad a cílů vzdělávání stanovených školským zákonem, přičemž „základním kritériem hodnocení je zejména účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte, žáka a studenta a dosahování cílů vzdělávání ze strany škol a školských zařízení“. (ČŠI, 2018) Hodnocení škol a školských zařízení se uskutečňuje podle Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, která každoročně schvaluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Vlastní inspekční činnost probíhá ve školách a školských zařízeních standardně v šestiletých „inspekčních cyklech“, případně je při zjištění závažných nedostatků tento interval kratší a následná inspekční činnost zjišťuje, zda předchozí nedostatky již byly odstraněny. (Základní informace, 2019)

Inspekční činnost můžeme rozdělit do tří základních fází, a to na přípravu, přímý výkon inspekční činnosti ve škole a zpracování výstupů. Přípravná fáze probíhá mimo školu a je zaměřena na studium a analýzu materiálů týkajících se dané školy, jako např. předchozí výroční zprávy, školský rejstřík, webové stránky školy, výsledky testování žáků, školní vzdělávací program atd. Druhá fáze inspekční činnosti probíhá ve škole. Její náplň nejčastěji

⁷ Kontrola výkonu státní správy je vykonávána v souladu se zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), ve znění pozdějších předpisů.

spočívá ve studiu povinné školní dokumentace, v hospitacích ve výuce, v řízených rozhovorech s ředitelem školy nebo jinými pracovníky, s žáky, případně s rodiči, v inspekční prohlídce prostor školy, ve studiu žákovských prací. Inspektoři se též mohou zúčastnit školních jednání, např. pedagogické rady, nebo v případě potřeby využít dotazníkové šetření či ankety. Všechny tyto zmíněné metody tak zjišťují primární data o škole a ověřují sekundární data získaná z předchozí přípravné fáze. Na závěr inspekční činnosti je ředitel seznámen s předběžnými výsledky zjištění a hodnocení a má možnost se k nim vyjádřit. (Zajišťování kvality, 2019)

Poslední fáze je věnována zpracování výstupů. Ze zákona je výstupem inspekční činnosti inspekční zpráva, protokol, tematická zpráva a výroční zpráva. Na úrovni školy jde především o inspekční zprávu a protokol o kontrole. Inspekční zpráva je výstupem: 1) „při zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání podle příslušných školních vzdělávacích programů; 2) zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem“. (ČŠI, základní informace, 2019) Pomocí čtyřbodové hodnoticí škály popisuje zjištěné skutečnosti, zmiňuje zjištěná pozitiva i závažné nedostatky, v případě nutnosti stanovuje návrhy na zlepšení činnosti školy, školského zařízení nebo ukládá lhůty k odstranění zjištěných nedostatků. Inspekční zpráva je věcí veřejnou, dostupnou na webových stránkách České školní inspekce, vyhotovuje se ve dvou stejnopisech a je uložena ve škole či školském zařízení, kde byla provedena inspekce a u místně příslušného inspektorátu, a to po dobu deseti let. (Základní informace, 2019)

Protokol o kontrole je neveřejným dokumentem a obsahuje informace o státní kontrole a o veřejnosprávní kontrole o využívání finančních prostředků. Obsahuje předmět kontroly, soupis dokladů, které byly kontrolovány nebo které porušují právní předpisy, a kontrolní zjištění. Též se vyhotovuje ve dvou stejnopisech a ukládá se ve škole a u místně příslušného inspektorátu. (Základní informace, 2019)

1.3.1 Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání slouží k hodnocení škol a školských zařízení. Současnou podobu, až na drobné úpravy, získala ve školním roce 2015/2016, kdy došlo k jejich zásadní změně, a to v důsledku aplikace modelu „kvalitní

škola“, který vytvořila Česká školní inspekce společně ve spolupráci s externími spolupracovníky. Slouží tedy nejen k vnějšímu hodnocení vzdělávacího programu a vedení pedagogického procesu, ale i jako opora pro vedoucí pracovníky při autoevaluaci školy. (Kritéria hodnocení, 2019)

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání jsou zpracována v několika obměnách, a to pro mateřské školy, základní školy, střední školy – gymnázia, střední odborné školy, vyšší odborné školy, základní umělecké školy, školní družiny a školní kluby, domovy mládeže, domovy mládeže se školou a internáty, střediska volného času, diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy se školou a střediska výchovné péče a pro školská poradenská zařízení. Každá z těchto modifikací pro školy obsahuje šest základních oblastí, jsou to: 1) Koncepce a rámec zařízení; 2) Pedagogické vedení školy; 3) Kvalita pedagogického sboru; 4) Výuka; 5) Vzdělávací výsledky žáků; 6) Podpora žákům při vzdělávání (rovné příležitosti). U každé z těchto oblastí je uvedeno tři až pět kritérií, která jsou popsána tak, že reflektují nejvyšší, výbornou úroveň. Popisy ostatních úrovní kritérií nejsou v dokumentu uvedeny. Ostatní úrovně jsou: očekávaná, vyžadující zlepšení a nevyhovující. Na základě této čtyř úrovně hodnocení škály a zmíněných kritérií provádí Česká školní inspekce hodnocení škol a školských zařízení. (Kritéria hodnocení, 2019)

1.4 Hodnocení zřizovatelem

Jak jsme zmínili výše (viz str. 8), externími zdroji zpětné vazby mohou být i hodnocení, která školám a školským zařízením poskytují jejich zřizovatelé, a to na základě kritérií, která předem zveřejní. Z různých zdrojů literatury se můžeme dočíst, že hodnocení zřizovateli není časté, že „obvykle je provádějí pouze kraje a zahrnují pouze ekonomické aspekty“. (Euridice, 2019) Nebo že zřizovatelé provádí „téměř výlučně kontrolu o hospodaření a pedagogická práce školy je předmětem hodnocení jen ve velmi výjimečných případech.“ (Chvál, Procházková, Straková, 2015) Velmi často se také ukazuje, že zřizovatelé se zaměřují především na nakládání s majetkem a penězi, personální ukazatele či naplněnost školy. Někdy jsou tak školy posuzovány podle žádostí o dotace, množství a charakteru stížností, podle obrazu školy v médiích a na veřejnosti, podle renomé či podle výsledků z kontrol. (Chvál, Procházková, Straková, 2015)

Podle MŠMT na základě ust. § 12 odst. 5 školského zákona by zřizovatel měl 1) „vyžadovat pouze údaje odpovídající účelu a předmětu hodnocení; 2) vyžadovat pouze údaje, které nemá k dispozici z jiného právního titulu; 3) provádět hodnocení způsobem, který hodnoceného zbytečně nezatěžuje; 4) provádět hodnocení ve spolupráci s hodnoceným; 5) dodržovat pravidla ochrany osobních údajů; 6) kritéria hodnocení škol a školských zařízení předem zveřejnit“. (MŠMT, 2013–2020)

V následujících odstavcích popíšeme kritéria hodnocení zřizovatelů, jako je Liberecký kraj a statutární město Liberec, v jejichž školách jsme prováděli výzkumné šetření.

1.4.1 Liberecký kraj (Liberecký kraj jako zřizovatel)

Liberecký kraj v pozici zřizovatele škol a školských zařízení provádí každoročně dvojí hodnocení, a to hodnocení ředitelů a hodnocení kvality vzdělávání škol a školských zařízení.

Hodnocení ředitelů

Hodnocení ředitelů je prováděno na základě směrnice rady Libereckého kraje. Tím je zaručeno jednotné hodnocení všech příspěvkových organizací; četnost hodnocení je dvakrát ročně. Závěry z hodnocení jsou důležité pro stanovení limitu na výši odměn, a to jak příplatku za vedení, tak je od hodnocení odvíjena nenároková složka platu, tj. osobní příplatek.

Kritéria hodnocení ředitelů se dělí do tří hlavních skupin, přičemž každá z těchto skupin má přiřazenu váhu. Kritéria mají tři až čtyři subkritéria, která pomáhají rozpoznat míru jejich naplnění či nenaplnění. V prvním a nejdůležitějším kritériu jsou hodnoceny manažerské schopnosti, které se podílejí na celkovém hodnocení 50 %. V kritériu manažerských schopností jsou sledovány tři subkritéria: hospodářský výsledek; saldo závazků a pohledávek a získávání finančních prostředků nad rámec prostředků od zřizovatele. Je zřejmé, že tato kritéria se zabývají finančními aspekty práce ředitele, posuzuje se finanční stabilita organizace a proaktivnost ředitele při získávání dodatečných finančních prostředků. V druhém kritériu je hodnocena spolupráce se zřizovatelem. Toto kritérium je v souhrnu hodnoceno 30 %, skládá se z těchto tří subkritérií: dodržování rozpočtových pravidel, směrnic a nařízení; správa majetku předaného do užívání a plnění prioritních úkolů. Toto kritérium se tedy týká dodržování předpisů a nařízení. Poslední kritérium se týká

kvality poskytovaných služeb organizací. Je hodnoceno 20 %, skládá se čtyř subkritérií: významných výchovně-vzdělávacích aktivit; propagace školy, organizace soutěží; účast v projektech ve vzdělávání, získání prostředků z grantů a dotací a dosažení zlepšeného hospodářského výsledku, vytvoření zisku z doplňkové činnosti. Jak je patrné, tak poslední kritérium míří na zhodnocení aktivit školy směrem k široké veřejnosti, ale úzce se prolíná i s prvním kritériem, které je zaměřeno na manažerské schopnosti. Zejména v otázce získávání dodatečných finančních prostředků na jedné straně a získávání finančních prostředků z doplňkové činnosti a grantů na straně druhé dochází k doplňkovosti kritérií. (Hodnocení kvality vzdělávání škol)

Hodnocení kvality vzdělávání škol a školských zařízení

Hodnocení kvality vzdělávání škol a školských zařízení (dále jen „hodnocení kvality vzdělávání“) v Libereckém kraji vychází ze tří hlavních hodnocení – sebehodnocení, závěrů České školní inspekce a hodnocení zřizovatele. (Hodnocení kvality vzdělávání škol)

Smyslem tohoto hodnocení je především podpora škol na cestě ke zvyšování kvality jejich práce a z pozice zřizovatele pak vytváření podmínek pro vzdělávání nebo realizaci opatření, která vedou ke zlepšení stavu v období po hodnocení. Dále také slouží k jednoročnímu vyhodnocení nejlepší školy nebo k získávání podkladů pro případné potvrzení ředitele ve funkci či jeho odvolání na konci jeho funkčního období.

Hodnocení zřizovatelem probíhá na základě zveřejněných kritérií a myšlenkově vychází z Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol zpracovaného v rámci národního projektu *Cesta ke kvalitě* Národním ústavem odborného vzdělávání. Pravidelné hodnocení kvality vzdělávání školy probíhá ve dvou cyklech, a to v jednoletém a v šestiletém. Dílčí hodnocení v jednoletém cyklu, z nichž lze vysledovat dlouhodobé směřování školy, jsou také využita v šestiletém hodnotícím cyklu. (Hodnocení škol zřizovatelem materiál RK, 2011)

Pro hodnocení, a to jak jednoleté, tak šestileté, jsou stanoveny oblasti hodnocení a podoblasti (kritéria) hodnocení. „*Jejich výběr a počet je kompromisem mezi oblastmi stanovenými obecně teorií řízení školství a reálnými možnostmi zřizovatele. Možnosti zřizovatele jsou dány především dostupností zdrojů informací, ze kterých hodnocení vychází, a snahou, aby školy nebyly pro tento účel dále zatěžovány dalšími administrativními povinnostmi.*“ (Hodnocení škol zřizovatelem materiál RK, 2011, s. 1)

Pro jednotlivá kritéria (podoblasti) jsou konkrétně uvedeny zdroje informací, které jsou při hodnocení využívány. Zdrojem informací o škole, její strategii, podmínkách, průběhu a výsledcích vzdělávání a procesech je především výroční zpráva školy nebo zpráva o vlastním hodnocení školy. Jde tedy o informace, jež jsou obsaženy v materiálech a výstupech, které škola povinně a pravidelně zpracovává, zveřejňuje a předává jiné organizaci. V oblastech hodnocení, které podléhají hodnocení či kontrole jiných organizací, a to především v oblasti průběhu a výsledků vzdělávání, je pro hodnocení využíváno výstupů těchto kompetentních organizací. Hodnocení využívá třístupňové hodnoticí škály a v průběhu hodnocení může být na základě dalších informací a získaných zkušeností hodnoceným oblastem přisuzována různá váha. (Hodnocení škol zřizovatelem materiál RK, 2011)

Hodnocení vzdělávání v šestiletém cyklu je rozčleněno do osmi hlavních oblastí, přičemž každá se věnuje jinému aspektu kvality dané školy. V první oblasti je hodnocena strategie, vedení a řízení školy. Při hodnocení této oblasti se vychází z dlouhodobých koncepčních materiálů a sebehodnocení školy, je posuzováno zapojení školy do projektů na různých úrovních, sleduje se vývoj počtu žáků vzhledem k počtu zájemců a naplněnost kapacit. Tato první oblast sleduje školu v její dlouhodobé perspektivě. V druhé oblasti jsou hodnoceny podmínky vzdělávání. Tyto podmínky jsou determinovány materiálním a personálním zabezpečením, posuzuje se vhodnost nastavení školního řádu a vzdělávacích programů školy. Tato druhá oblast řeší současnou situaci, srovnává ji s ideálním stavem. Třetí oblast se zabývá průběhem a výsledky vzdělávání. Je sledováno plnění cílů vzdělávacích programů a jsou posuzovány aktivity, které podporují kvalitu vzdělávacího procesu. Obsahovou náplní je posouzení využívání vzdělávacího potenciálu žáků a zaměstnanců školy. Čtvrtá oblast řeší ekonomické ukazatele. Jako základní dělítko slouží hospodaření s přímými výdaji, hospodaření s nepřímými výdaji, posouzení doplňkové činnosti a zhodnocení financí plynoucích z projektů a fundraisingu. V této oblasti je hodnocena finanční stabilita předmětné školy. Pátá oblast vyhodnocuje řízení informací. Informace mohou plynout vnitřním a vnějším informačním systémem, posuzuje se tedy vhodnost a aktuálnost zveřejněných informací, dále se hodnotí spolupráce a komunikace školy se zřizovatelem. Šestá oblast se týká otevřenosti školy a jejího klimatu. Posuzuje se tak nejen klima školy, ale také spolupráce školy se školskou radou a dalšími subjekty, zapojení školy do dalšího

vzdělávání, ale i prevence sociálně patologických jevů, které značně ovlivňují celkové vnímání školy ve společnosti. V sedmé oblasti jsou hodnoceny procesy, tj. zda ředitel rozhoduje ve shodě se správním řádem, jsou posuzovány důvodné stížnosti a hodnocení ze strany správních orgánů. V poslední oblasti je posuzována prezentace školy, její zapojení do vzdělávacích aktivit kraje a školou pořádané mimořádné akce a aktivity. (Kritéria hodnocení, z prezentace KÚL)

Součástí závěru šestiletého hodnoceného cyklu je závěrečné hodnocení ředitele školy. To obsahuje shrnutí závěrů hodnocení zřizovatelem, prezentaci ředitele školy, jež zahrnuje činnosti školy v uplynulém šestiletém období, představení vize a plánů školy na další období a vyjádření zřizovatele k další činnosti školy, včetně zadání dalších úkolů případně nápravných opatření. (Hodnocení škol zřizovatelem materiál RK, 2011)

Hodnocení vzdělávání v jednoletém cyklu obsahuje pět hlavních oblastí, které vycházejí z osmi oblastí v šestiletém cyklu hodnocení. Pravidelně je tak hodnocena strategie, vedení a řízení školy, v rámci této oblasti je sledována naplněnost kapacit školy, počet zájemců o studium a zapojení školy do projektů. Protože jde o hodnocení jednoletého cyklu, nejsou data srovnávána v časové řadě (to je činěno až v šestiletém cyklu), charakter je tedy spíše deskriptivní. Druhá oblast se soustředí na podmínky vzdělávání, kde jsou předmětem hodnocení zejména personální podmínky na dané instituci. Další oblastí, která je hodnocena v jednoletém cyklu, jsou ekonomické ukazatele školy. Klasicky se jedná o posouzení hospodaření s přímými a nepřímými výdaji, charakter příjmů z doplňkové činnosti a fundraisingové a projektové financování. Předposlední oblast je zaměřena na řízení informací, tedy na vyhodnocení spolupráce se zřizovatelem a posouzení komunikace s ním. Poslední oblast je zaměřena na prezentaci školy. Konkrétně jde o zapojení do akcí pořádaných krajem a akce pořádané školou. V jednoletém cyklu tak nejsou předmětem hodnocení průběh a výsledky vzdělávání, klima a otevřenost školy a procesní řízení. (Hodnocení škol zřizovatelem materiál RK, 2011)

1.4.2 Statutární město Liberec (Zřizovatel statutární město Liberec)

Statutární město Liberec je zřizovatelem celkem 20 základních škol, Základní umělecké školy ve Frýdlantské ulici a ZŠ speciální a praktické v Orlí ulici. Pro zmíněných 20 základních škol existují kritéria a jejich srovnání, která jsou zpracována do přehledu

základních škol zřizovaných statutárním městem Liberec, jenž mimo jiné slouží jako výstup pro veřejnost, aby si mohla udělat srovnání, co jaká škola nabízí a vykonává. Tento přehled vydává město každoročně od roku 2016 a od téhož roku každoročně evaluuje Střednědobé cíle zvyšování kvality ZŠ. Z komunikace se zřizovatelem dále vyplynulo, že pro hodnocení škol a ředitelů existuje rozsáhlý interní hodnoticí formulář, který detailně analyzuje práci ředitelů v průběhu školního roku, ale slouží pouze pro interní účely, a tak nám nebyl poskytnut, stejně jako další informace o autoevaluačním dotazníku, který se týká Střednědobých cílů a vyhodnocuje se každý rok.

Kritéria sledovaná zástupcem zřizovatele statutárního města Liberec jsou uspořádána celkem do sedmi hlavních oblastí, jako je: pedagogický sbor; vzdělávací proces; školní klima; zázemí školy; škola, její zřizovatel, financování; inspekční zprávy ČŠI, údaje o výsledcích výchovy a vzdělávání. První oblast je zaměřena na pedagogický sbor, sledují se tak kritéria týkající se kvalifikovanosti a odborné zdatnosti pedagogického sboru, nebo profesní rozvoj učitelů, tedy jejich další vzdělávání, zájem o nové trendy, aktivní mentoring či pravidelné vyhodnocování pedagogické práce. Důležité jsou pro zřizovatele i vzájemné vztahy mezi členy pedagogického sboru, spolupráce mezi učiteli i jejich schopnost pracovat jako tým, proto je od roku 2016 jedním z kritérií i pravidelné testování klimatu školní sborovny. Toto testování by mělo být realizováno nejméně jednou za tři roky. Posledním sledovaným kritériem v dané oblasti je věková struktura a genderové složení pedagogického sboru. Nejvíce sledovaných kritérií najdeme v druhé oblasti zabývající se vzdělávacím procesem. První kritérium je zaměřeno na strategii rozvoje školy a vzdělávání, neboť zřizovatel si plně uvědomuje, že pokud například škola nemá jasně formulovanou vizi nebo neplní nastavené cíle, těžko může pracovat na zlepšování své kvality. Dále je sledováno, jak ředitelé rozdělují disponibilní hodiny, jak se žáci zapojují do chodu školy, např. prostřednictvím fungování žákovského parlamentu, či kdy ředitelé nasazují 1. a 2. cizí jazyk do výuky. Další kritérium sleduje podporu a rozvoj jazykového vzdělání, které je v dnešní době velmi žádané a důležité. Zaměřuje se na zapojení rodilých mluvčích do výuky, využívání různých metod, jako je eTwinning, propojování předmětů (CLIL), či na organizování jazykových pobytů a kurzů v zahraničí. Po vzoru České školní inspekce je další kritérium zaměřeno i na způsob vedení výuky, tedy je sledováno, jestli škola vedle frontálního vyučování praktikuje např. i činnostní učení, projektové vyučování, tandemovou výuku,

práci ve skupině a jiné další možné způsoby výuky. Pozornost zřizovatele je zaměřena i na využívání alternativních metod a nových trendů ve výuce, na zapojování škol do vzdělávacích a rozvojových projektů nebo na sledování pokroku žáků, a to jak v rámci externího hodnocení výuky a srovnávacích testů, tak i v zapojení se a úspěšnosti v různých soutěžích a olympiádách. Posledním sledovaným kritériem dané oblasti je prostupnost a kooperace základních škol s mateřskými a středními školami, které přispívají k snazší adaptaci a harmonizaci dětí v novém prostředí. (Přehled základních škol, 2019)

Třetí oblast je věnována kritériím zaměřeným na školní klima. Pozornost je tak zaměřena na realizaci testování klimatu školy a třídy, na nabídku mimoškolních aktivit, které škola poskytuje svým žákům, na počet komunitních činností, které jsou založeny na přímé účasti rodičů či na způsobu komunikace školy se zákonnými zástupci, kde je sledováno, zda škola pořádá besedy pro rodiče, nabízí ukázkové hodiny, zapojuje rodiče do výuky či do práce na rozvojových plánech školy. Zřizovatel také zjišťuje míru spolupráce se školskými poradenskými pracovišti a zaměstnanost ostatních odborníků, jako jsou speciální pedagogové, školní psychologové, kteří pomáhají se vzděláváním žáků s nejrůznějšími potřebami. Pozornost též věnuje počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami nebo nadaným a mimořádně nadaným žákům a jejich aktivitám určeným pro rozvoj těchto žáků. Čtvrtá oblast sleduje zázemí školy, kritéria ukazují na skutečnost v dané škole, a to jak v oblasti stravování, fungování a kapacity školní družiny a školních klubů, tak ve vybavenosti vnitřních a venkovních sportovišť či možnosti bezbariérového přístupu do školy. Pátá oblast, jež nese označení *Škola, její zřizovatel, financování*, je věnována kritériím týkajících se kapacit škol a jejich naplnění, pro libereckého zřizovatele je to podstatný údaj, od něhož se odvíjí například počet otevřených prvních tříd. Dalším posuzovaným kritériem je technický stav školského majetku a aktivní shánění mimorozpočtových zdrojů a s tím související úspěšnost v grantech a dotacích. Úspěšný ředitel a jeho tým tak dokazují, že se nespolehnou jen na standardní financování, ale dokážou peníze získat i jinými způsoby z jiných zdrojů. Zřizovatel, jak uvádí, má zájem propagovat své školy při různých veřejných akcích, proto také jedním z kritérií je i aktivní spolupráce se zřizovatelem. Předposlední oblast je zaměřena na údaje o výsledcích inspekční činnosti ČŠI a dalších kontrol. Poslední oblast obsahuje údaje o výsledcích vzdělávání a výchovy, jako o prospěchu žáků, výchovných opatření, počtu zameškaných a neomluvených hodin,

počtu přijatých žáků do prvních tříd a počtu žáků, kteří ukončili vzdělávání na základní škole. (Přehled základních škol, 2019)

1.5 Mezinárodní projekty

Externí zdroje zpětné vazby mohou představovat například národní zprávy, vybraná zjištění či sekundární analýzy z mezinárodních šetření v oblasti měření výsledků vzdělávání žáků. Česká republika participuje na mnoha mezinárodních šetřeních. Naším cílem není podat jejich úplný výčet ani vyčerpávající informace o výsledcích a testování samotném. Pro účely naší práce uvádíme pouze ta šetření, se kterými jsme se setkali na vybraných školách, kde bylo realizováno naše výzkumné šetření. Jde o mezinárodní šetření PISA a PIRLS, které garantuje Česká školní inspekce.

PIRLS

Projekt PIRLS (*Progress in International Reading Literacy Study*) je zaměřen na testování úrovně čtenářské gramotnosti u žáků 4. ročníků základních škol, neboť již zcela ovládají čtení a psaní a postupně by měli být schopni tyto činnosti aplikovat i na další vzdělávání se. Organizátorem výzkumu na mezinárodní úrovni je nezávislá, nezisková organizace IEA, tedy *Mezinárodní asociace pro zjišťování výsledků vzdělávání*, se sídlem v Amsterdamu. V současné době se testování účastní více než 50 zemí. V České republice je výzkum realizován Českou školní inspekcí a probíhá od roku 2001 v pětiletých cyklech, vyjma roku 2006, kdy se Česká republika do šetření nezapojila. (ČŠI, PIRLS)

Čtenářská gramotnost je výzkumným projektem PIRLS 2016 chápána jako „*Schopnost rozumět formám psaného jazyka, které vyžaduje společnost a/nebo oceňují jednotlivci, a tyto formy používat. Čtenáři mohou odvozovat význam z různorodých forem textů. Čtou, aby se učili, aby se začlenili do společenství čtenářů ve škole i v každodenním životě, a také pro zábavu.*“ (Brusenbauch Meislová, 2019, s. 5)

Šetření PIRLS rozlišuje dva aspekty čtenářské gramotnosti, a to *účely čtení* a *postupy porozumění*. Rozlišuje tak záměry jako čtení pro získávání literární zkušenosti, kdy je k testování využíváno především literárních textů, a čtení pro získávání a používání informací, kdy ukázka má charakter učebnicového, informačního textu. V rámci obou těchto

oblastí sleduje čtyři typy čtenářských dovedností („postupy porozumění“), a to vyhledávání informací, vyvozování závěrů, interpretaci a posuzování textu. (Janotová, 2018)

Poslední šetření PIRLS proběhlo v roce 2016 v 50 zemích z celého světa a v 11 ekonomických regionech, jako je například Moskva, Andalusie nebo Québec. V České republice bylo do výzkumného šetření zapojeno 157 základních škol a ředitelů škol, více než 5500 žáků a jejich rodičů a 270 učitelů. (Janotová, 2017)

PISA

Mezinárodní šetření PISA (*Programme for International Student Assessment*) je jednou z aktivit Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a je považováno za nejdůležitější a největší mezinárodní šetření v oblasti měření výsledků vzdělávání žáků. Do tohoto testování jsou zapojeny všechny členské země OECD a další země a ekonomické regiony, jejichž počet neustále stoupá. (Blažek, Příhodová, 2016)

Výzkumné šetření probíhá v pravidelných tříletých cyklech, jeho cílem je zjišťování úrovně čtenářské, přírodovědné a matematické gramotnosti, tedy nabytých vědomostí a dovedností, o kterých se předpokládá, že budou nezbytné pro uplatnění mladých lidí v reálném konkurenčním prostředí, při dalším vzdělávání i při vstupu na pracovní trh. Objektem testování jsou patnáctiletí žáci, kteří jsou nejčastěji ve většině zemí v posledním ročníku povinné základní docházky. (ČŠI, PISA)

První sběr dat prvního cyklu byl v České republice realizován v dubnu roku 2000, a to na základních a středních školách. Čeští žáci dosáhli v rámci zemí OECD mírně nadprůměrných výsledků v oblasti přírodovědných předmětů a mírně podprůměrných výsledků v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti. Poté probíhalo výzkumné šetření pravidelně ve tříletém cyklu. (ČŠI, PISA)

Poslední sběr dat projektu PISA 2018 proběhl v České republice v roce 2018, a to na 333 školách se 7 000 žáky. Bylo zaměřeno na funkční gramotnost v oblasti čtení, matematiky, přírodních věd a na zjišťování individuální spokojenosti žáků. Ve čtenářské gramotnosti byl výsledek žáků průměrný a podobný výsledkům ve všech cyklech šetření PISA od roku 2000 s výjimkou testování v roce 2009, kdy byl podprůměrný. Výsledky v matematice byly horší než v roce 2003, ale lepší než v šetření z roku 2015. Výsledek v přírodovědě byl sice

horší než v roce 2006, ale statisticky se významně nelišil od výsledků z pozdějších šetření. (ČŠI, Vybraná zjištění PISA, 2019)

1.6 Národní projekty

Externími zdroji zpětné vazby mohou být i výsledky z národních projektů. Tím hlavním, s nímž měli zkušenost všichni ředitelé, bylo testování České školní inspekce navazující na projekt NIQUES (*Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice*).

V rámci tohoto projektu ČŠI vytvořila ucelené sady nástrojů, jejichž cílem je sledovat a hodnotit rozvoj klíčových gramotností. Tyto nástroje nyní slouží k externímu hodnocení škol v rámci tematických inspekčních šetření. Ve školním roce 2015/2016 byla testována čtenářská, matematická a sociální gramotnost, a to v 6. ročníku základních škol a odpovídajících ročnících víceletých gymnázií a v 1. ročníku středních škol v oborech vzdělání, v nichž se dosahuje středního vzdělání s výučním listem. V roce 2016/2017 bylo šetření zaměřené na 3. ročníky středních škol a byla testována přírodovědná, jazyková a informační gramotnost. V témže školním roce proběhlo elektronické ověřování výsledků žáků 5. a 9. ročníků základních škol, kdy každá škola dostala dva testy z trojice předmětů český jazyk, matematika nebo cizí jazyk a dále jeden ze tří doplňkových testů pro žáky 5. ročníků (kombinované výchovy, člověk a svět práce, člověk a jeho svět) nebo jeden z 12 doplňkových testů pro žáky 9. ročníků (přírodovědná gramotnost, informační gramotnost, přírodopis, fyzika, chemie, dějepis, zeměpis, výchova k občanství, hudební výchova, výtvarná výchova, výchova ke zdraví, ochrana v rizikových situacích). Ve školním roce 2017/2018 se testovala čtenářská, matematická a sociální gramotnost a znalosti a dovednosti z oblasti mediální výchovy. V roce 2018/2019 byla testována jazyková gramotnost u 4. ročníků základních škol, přírodovědná gramotnost u 8. ročníků základních škol a informační gramotnost ve 3. ročníku středních škol. (ČŠI, metodická podpora)

V rámci zmíněného projektu vznikly i informační systémy rodiny InspIS, jehož součástí je systém pro elektronické ověřování žáků InspIS SET, který ČŠI pro své elektronické testování využívá. Daný systém je možné využít i pro testování na úrovni školy nebo

domácího testování rodičů a jejich dětí. Výsledky, které elektronickým testováním uživatelé a školy získají, jsou k dispozici pouze jim. (ČŠI, Informační systémy)

1.7 Nestátní evaluační aktivity

Z nestátních evaluačních aktivit budeme věnovat pozornost projektu SCIO, se kterým měla zkušenost většina škol, kde bylo realizováno výzkumné šetření. Školy zřizované statutárním městem Liberec mají nařízené povinné testování SCIO – Mapa školy.

SCIO patří ke komerčním evaluačním aktivitám, které si školy zpravidla hradí samy. SCIO se orientuje jak na jednotlivce, tak na školy. Nabízí řadu projektů, a to jak pro mateřské, základní, střední školy, tak i pro zřizovatele. Na školách, kde jsme realizovali výzkumné šetření, bylo využíváno projektu Národní testování a Mapa školy.

Projekt Národní testování slouží k získání kvalitní a nestranné zpětné vazby a umožňuje srovnávat výsledky s ostatními zapojenými školami do tohoto testování. To probíhá on-line pomocí aplikace ScioDat. Škole jsou k dispozici detailní výstupy o škole, třídách i žácích, kteří též obdrží podrobnou zprávu o svém výsledku a přitom mají možnost náhledu do svého testu. (Národní testování)

Projekt Mapa školy je dotazníkové šetření a je nabízen jak školám, tak zřizovatelům. Slouží k zmapování školního klimatu a k získávání zpětné vazby k fungování školy z pohledů žáků, rodičů, ale i pedagogů či ostatních pracovníků. Tam, kde dotazníkové šetření je nedostatečné, je možné využít terénního výzkumu či poradenství. (Mapa školy)

1.8 Maturitní zkouška

Externí zdroj zpětné vazby poskytují ředitelům také výsledky státní maturitní zkoušky. Maturitní zkouška se skládá ze dvou částí⁸, a to ze společné (státní) a profilové (školní). V našem případě nám jde o společnou neboli státní maturitu, kterou vykonávají všichni žáci a jejíž výsledky především z didaktických testů umožňují porovnávání úspěšnosti s jinými školami. V rámci společné maturitní zkoušky žáci vykonávají dvě povinné zkoušky, a to z českého jazyka a literatury, a pak volí mezi cizím jazykem nebo matematikou. Mohou využít i nepovinné zkoušky, a to maximálně ze dvou předmětů, na výběr mají též

⁸ Vycházíme z informací platných pro školní rok 2019/2020.

cizí jazyk nebo matematiku. Zkoušky z českého jazyka a literatury a cizího jazyka mají vždy charakter tzv. komplexní zkoušky. Povinná či nepovinná zkouška z matematiky je realizována pouze formou didaktického testu. (Zkoušky společné části, 2019)

Součástí komplexních zkoušek byla i dílčí zkouška konaná formou písemné práce, která v souladu s § 22 zákona č. 135/2020 Sb., o zvláštních pravidlech pro přijímání k některým druhům vzdělávání a k jejich ukončování ve školním roce 2019/2020, ve znění pozdějších předpisů, nebude realizována a žáci by tak měli konat pouze dílčí zkoušky formou didaktického testu a ústní zkoušky. Didaktické testy jsou centrálně zadávány a probíhají podle jednotného zkušebního schématu, tedy ve stejném termínu a podle jednotné metodiky na všech školách v České republice. Dílčí ústní zkouška je součástí profilové části a koná se před zkušební maturitní komisí. (Zkoušky společné části, 2019)

Jak jsme zmínili výše, český jazyk a literatura je předmětem společné části maturitní zkoušky a skládá se ze dvou dílčích zkoušek. První z nich představuje didaktický test, na jehož vypracování mají žáci standardně 75 minut. Obsahuje jak úlohy s uzavřenými testovacími úlohami s jednou správnou odpovědí, tak otevřené úlohy se stručnou odpovědí, přičemž jednotlivé úlohy jsou různě bodovány a jejich hodnota je uvedena u každé úlohy testu. Hodnocení těchto testů je realizováno centrálně elektronickou formou. Druhou dílčí zkouškou je ústní zkouška, jejímž předmětem jsou praktické komunikační dovednosti, analýza uměleckého textu, charakteristiky literárněhistorického kontextu a analýza neuměleckého textu. Žák při nich využívá znalostí a dovedností, které získal v průběhu studia na daném typu školy. Žák odevzdává řediteli školy seznam literárních děl, jenž zároveň slouží jako maturitní zadání. Samotnou zkoušku žák vykonává s pracovním listem, který obdrží po vylosování zadání. Ústní zkouška je hodnocena dvěma certifikovanými hodnotiteli, které jmenuje ředitel školy. (Český jazyk a literatura, 2019)

Cizí jazyk je taktéž součástí společné maturitní zkoušky. Ta nabízí (jak u povinné, tak u nepovinné) celkem pět cizích jazyků, a to anglický jazyk, francouzský jazyk, německý jazyk, španělský jazyk a ruský jazyk. Podmínka výběru je pouze ta, že zvolený jazyk musí být na dané škole vyučován a nezáleží tedy na tom, zda jej žák na škole studoval. Úroveň obtížnosti zkoušky je pro všechny jednotná. Zkouška z cizího jazyka se taktéž skládá ze dvou dílčích zkoušek, z didaktického testu a z ústní zkoušky. Didaktický test je složen

ze dvou částí, a to z poslechového testu a z testu ze čtení a jazykových kompetencí. Poslechové části je věnováno 40 minut na čtení a jazykovým kompetencím 60 minut. Během testování žáci pracují s testovým sešitem, do kterého si mohou dělat poznámky a na jehož titulní straně mají uvedeny všechny důležité informace k testu, a se záznamovým archem, do kterého píší své odpovědi. Ústní zkouška je zadávána pomocí pracovních listů, přičemž jeden pracovní list odpovídá jednomu zadání ověřující různé dovednosti na třech všeobecných a jednom oborovém tématu. Pracovní list má tak čtyři části, přičemž všeobecnou první, druhou a čtvrtou část dodává na školu Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání prostřednictvím informačního systému CERTIS. Třetí část si škola dle metodických pokynů vytváří sama, případně může využít možnost nechat si vygenerovat všechny pracovní listy. Témata by měla být v souladu s výstupy v RVP a ŠVP školy a měla by být odborná, oborově vycházející ze specifík školy nebo oboru studia. V případě, že třetí část zpracovává Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání, je zaměřená na realie zemí studovaného jazyka a České republiky. Hodnocení ústní zkoušky probíhá dle jednotné metodiky a hodnotících kritérií za pomoci dvou certifikovaných hodnotitelů, přičemž jeden z nich má funkci zkoušejícího a druhý je ve funkci přísedícího. (Cizí jazyk, 2019)

Matematika, jak jsme již zmínili, patří také do předmětů zařazených do společné části maturitní zkoušky. Zkouška z tohoto předmětu je realizována pouze pomocí didaktického testu, na jehož vypracování mají žáci 120 minut. Test obsahuje různé typy úloh, uzavřené úlohy, kdy žák vybírá správné řešení z nabízených alternativ, úzce otevřené úlohy, ve kterých žák odpověď samostatně tvoří, např. výpočet numerického výsledku, odvozování vztahů, geometrické konstrukce atd., a široce otevřené úlohy, kdy žák do záznamového archu uvádí i postup řešení. Žák tak může dostat body za správný postup řešení, i když se dopustí drobné numerické chyby, která povede ke špatnému výsledku. Otevřené úlohy jsou hodnoceny v elektronické podobě podle jednotných kritérií, a to za pomoci dvou na sobě nezávislých vyškolených posuzovatelů (raterů). V případě jejich neshody posuzuje řešení supervizor. (Matematika, 2019)

V námi zvoleném vzorku máme dvě střední odborné školy, přičemž jedna z nich je uměleckého charakteru, kde se matematika nevyučuje a ani z ní žáci nematurují.

1.9 Jednotná přijímací zkouška

Externím zdrojem zpětné vazby mohou být pro ředitele základních škol výsledky jednotné přijímací zkoušky na střední školy zakončené maturitní zkouškou.

„Jednotná přijímací zkouška je povinnou součástí prvního kola přijímacího řízení do všech maturitních oborů. Výjimkou jsou obory s talentovou zkouškou (mimo obor Gymnázium se sportovní přípravou, toho se JPZ týká) a obory zkráceného studia podle § 85 školského zákona.“ (Jednotná přijímací zkouška, 2019) Při rozhodování o přijetí uchazeče ke vzdělávání je přihlíženo i k dalším kritériím, jež stanovuje ředitel příslušné školy. Může jimi být například umístění na různých soutěžích a olympiádách, výsledky z předchozího vzdělávání, výsledky školních přijímacích zkoušek či z pohovoru. Podíl jednotné přijímací zkoušky se však na celkovém hodnocení podílí minimálně 60 %, u gymnázií se sportovní přípravou je to minimálně 40 %. (Základní informace, 2019)

Jednotná přijímací zkouška je složena ze dvou písemných testů, a to z předmětu český jazyk a literatura a z předmětu matematika a její aplikace. Vymezení rozsahu požadavků na vědomosti a dovednosti uchazečů o příslušné obory jsou uvedeny v dokumentech „Specifikace požadavků“ a vychází z rámcových vzdělávacích programů základního vzdělávání pro jednotlivé ročníky vzdělávání. Existuje několik variant testů, a to pro čtyřleté obory vzdělávání, včetně oborů nástavbového studia, a pro šestiletá a osmiletá studia. Písemný test z českého jazyka a literatury trvá 60 minut a písemný test z matematiky 70 minut. Uchazeči se speciálními vzdělávacími potřebami mají čas na vypracování testu prodloužen. Z obou testů může uchazeč získat celkem maximálně 50 bodů, přičemž dolní hranice úspěšnosti není centrálně stanovena a je zcela na ředitelích škol, jaká kritéria si pro přijetí sami stanoví. (Obsah a podoba testů, 2019)

Výzkumné šetření

2 Cíl práce a výzkumné předpoklady

Cílem práce je zjistit, jak vybrané externí zdroje zpětné vazby ovlivňují činnosti ředitelů.

Výzkumné předpoklady:

1. Externí zdroje zpětné vazby mají vliv na činnost ředitele.
2. Hodnocení zřizovatelem bude ze strany jednotlivých ředitelů vnímáno odlišně a bude záviset na znalosti stanovených kritérií, jejich kontrole a přístupu zřizovatele k samotnému externímu hodnocení.
3. Pro ředitele škol je kontrola z České školní inspekce důležitá, a tudíž přípravu na ni nepodceňují a doporučení z ní vzešlá budou brát jako závazná.
4. Znalost kritérií hodnocení České školní inspekce má vliv na úspěšné vedení školy a promítá se do hodnocení školy Českou školní inspekcí.
5. Ředitelé mají zkušenost alespoň s jedním typem výzkumného šetření, zajímají se o výsledky a analýzy testování a zohledňují je při své další práci.

3 Metodologie výzkumného šetření

Vzhledem k tomu, že výzkumné šetření je kvalitativního charakteru s možnými prvky kvantifikace, vybraný výzkumný vzorek je malý.

Pro výzkumná šetření jsme zvolili školy, které se nachází v Libereckém kraji, a to ze tří hlavních důvodů: 1) Liberecký kraj jako zřizovatel má nastavená kritéria hodnocení škol a ředitelů; 2) statutární město Liberec jako zřizovatel má také svá kritéria; 3) známé prostředí.

Největším problémem při realizaci výzkumu byla neochota ředitelů se šetření účastnit. V případě kontaktování škol, kde jsme ředitele neznali, nebo nás nikdo nedoporučil, byla žádost vždy bez jakékoli reakce.

Pro doplnění informací jsme se snažili uskutečnit rozhovor i se zřizovateli škol. Ulehčenou situaci jsme měli u soukromých škol, kde ředitelé byli zároveň zřizovatelé. Informačně hodnotný byl rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání a organizace školství, odboru školství, mládeže, tělovýchovy a sportu zastupující školy a školská zařízení zřizovaná Libereckým krajem, jejíž informace byly uplatněny i při popisu kritérií a principu fungování hodnocení škol a ředitelů Libereckým krajem. Podobným způsobem jsme chtěli vést rozhovor nad kritérii hodnocení, jež jako zřizovatel zveřejňuje statutární město Liberec. Osobní rozhovor nám byl odmítnut, ale mohli jsme své dotazy zaslat prostřednictvím e-mailu, čehož jsme využili a získané informace uplatili dále v práci.

Během rozhovorů většina ředitelů vyslovila přání co nejméně školu a jejich osobnost konkretizovat, (tzn., že na anonymitě netrvali), proto v textu nepoužíváme přesné označení školy ani jména ředitelů, přestože na základě seznamu informačních zdrojů by bylo možné školy i ředitele identifikovat.

3.1.1 Charakteristika výzkumného prostředí

Výzkumné šetření proběhlo na pěti vybraných školách v Libereckém kraji, přičemž čtyři se nachází v Liberci a jedna v Jablonci nad Nisou. Školy jsme se snažili vybírat tak, aby byl vzorek co nejpestřejší. Šetření tak bylo realizováno na základní škole, jejíž zřizovatel je statutární město Liberec, na střední odborné škole a mateřské škole, jejíž zřizovatel je Liberecký kraj, na křesťanské základní a mateřské škole, jejíž zřizovatel je církev,

na soukromé střední umělecké škole, jejíž zřizovatel je ředitel a jeho rodina, na soukromé základní škole zřízené ředitelkou a členy školy.

Střední odborná škola a mateřská škola

První výzkumné šetření bylo realizováno na střední škole s přidruženou mateřskou školou, jejímž zřizovatelem je Liberecký kraj. Škola nabízí vzdělávání jak v maturitních oborech, jako je Mechanik elektrotechnik, Dopravní prostředky, Autotronik, tak v učebních oborech, jako je Mechanik opravář motorových vozidel, Autoelektrikář, Elektromechanik pro zařízení a přístroje a Elektrikář. (Střední škola a Mateřská škola, 2020)

Od roku 2017 je škola sloučená s Centrem vzdělanosti Libereckého kraje, podařilo se znovu akreditovat na MŠMT 340 vzdělávacích programů a iniciovat vzdělávání pedagogických pracovníků Libereckého kraje. (Krabs, Hejátková, 2018)

Škola disponuje odbornými učebnami, studovnou, tělocvičnou, moderní školní jídelnou a školním bufetem. Pro své žáky má k dispozici zařízení pro odborný výcvik elektrotechnických a automobilních oborů, halu pro výuku odborného výcviku oborů autoelektrikář a mechanik opravář pro motorová vozidla, školní autoservis, který je vybaven nejmodernější opravárenskou a diagnostickou technikou a který slouží i pro veřejnost, a autoškolu pro výuku žáků automobilních oborů, která nabízí řidičské oprávnění pro všechny skupiny vozidel. (Krabs, Hejátková, 2018)

Na střední škole se vzdělává celkem 622 žáků a naplněnost školy tak odpovídá zhruba 70 %. Počet pedagogů v přepočtených úvazcích na plně zaměstnané činí 73, z toho jde o jednoho školního metodika prevence, jednoho výchovného poradce, jednoho koordinátora informačních a komunikačních technologií. Ve škole systematicky pracuje školská rada a pravidelně se schází a podílí na řízení školy. Ve škole funguje i školní parlament, který se vyjadřuje k problémům studentů a vznáší požadavky a připomínky na vedení školy. (Krabs, Hejátková, 2018)

Kromě úzké spolupráce s Katedrou vozidel a motorů Technické univerzity v Liberci se škola také v rámci připravenosti žáků pro úspěšné vzdělávání a začlenění do společnosti aktivně podílí na kooperaci se sociálními partnery, jako jsou např. Elitronic s. r. o., TRW Jablonec n. N., Denso, Benteler, ČSAD Liberec, a. s., Unie výtahářů ČR, Jablotron, Schindler atd. (Krabs, Hejátková, 2018)

Základní škola

Druhé výzkumné šetření bylo realizováno na základní škole, která se nachází v okrajové části města Liberec. Jde o příspěvkovou organizaci, jež vykonává činnosti základní školy, školní družiny a školní jídelny. Jejím zřizovatelem je statutární město Liberec. Od roku 2013 je fakultní školou Technické univerzity v Liberci a v posledních dvou letech nabízí vzdělávání žáků v přípravné třídě. Škola má k dispozici celkem 14 kmenových tříd, 3 odborné učebny – učebnu informatiky, cizích jazyků a přírodopisu, školní družinu, která v dopoledních hodinách slouží k výuce dětí v přípravné třídě. V budově školy se dále nachází školní jídelna, kuchyně, sklady a tělocvična. Škola také disponuje školní zahradou, kde byla vybudována venkovní učebna, a venkovním sportovištěm, které prozatím nevyhovuje moderním požadavkům pro výuku tělesné výchovy. Škola má k dispozici moderní vybavení a je bezbariérová. Od roku 2018 nabízí v rámci odloučeného pracoviště vzdělávání ve státní waldorfské třídě, nyní v prvním a druhém ročníku povinného vzdělávání. (Výroční zpráva ZŠ Kaplického, 2018/2019)

Na škole působí celkem 40 pedagogů, včetně dvou výchovných poradců, jednoho školního metodika, koordinátora ŠVP, koordinátora EVVO a dvou metodiků ICT. Naplněnost kapacity školy se neustále zvyšuje a ve školním roce 2018/2019 dosahovala 93,75 %, což odpovídá 375 žákům. (Výroční zpráva ZŠ Kaplického, 2018/2019)

Škola využívá mnoho alternativních metod a nových trendů ve výuce, např. tandemovou výuku v hodinách matematiky, výuku pomocí interaktivních sad PASCO, dále se zapojuje do vzdělávacích a rozvojových projektů, které podporují zdravý rozvoj dítěte, jako je např. projekt Ekoškola, Žákovský parlament či spolupráce s Dětskou univerzitou a SPŠ textilní Liberec. Z oblasti zdravého životního stylu a stravování jsou to projekty Ovoce do škol, Šetrný spotřebitel nebo certifikát Jídelna snů s využíváním regionálních potravin. (Výroční zpráva ZŠ Kaplického, 2018/2019)

Křesťanská základní a mateřská škola

Třetí výzkumné šetření se uskutečnilo na křesťanské základní škole, která se nachází v poklidné části Liberce. Jejím zřizovatelem je církev Jednota bratrská. Jde o plně organizovanou základní školu, která je ve školském rejstříku zapsána jako školská právnická

osoba. Součástí školy je základní škola, mateřská škola se školní jídelnou, školní družina a školní jídelna – výdejna. (Vágner, 2019)

Areál školy se nachází ve staré zástavbě a je obklopen zelení. Blízko něho se nachází víceúčelové a po celý den veřejně přístupné oplocené hřiště. Samotný areál školy je oplocen a tvoří ho čtyři samostatné budovy. V hlavní budově ZŠ se nachází ředitelství školy, kmenové třídy 4. až 9. ročníku, tělocvična s lezeckou stěnou, odborné učebny, školní knihovna a multifunkční sál pro potřeby školy. V nedaleké vedlejší budově se nachází kmenové třídy 1. až 3. ročníku, školní družina a školní jídelna. Žáci zde mají k dispozici velkou oplocenou zahradu s množstvím herních prvků. Zbylými dvěma objekty jsou budova mateřské školy se zahradou a budova klubů a Střediska volného času Narnie, které poskytuje mnoho volnočasových aktivit pro žáky i celou komunitu. (Vágner, 2019)

Škola disponuje dobře vybavenými učebnami, zejména odbornými, jako je počítačová učebna nebo učebna přírodopisu a fyziky. Každá kmenová třída je vybavena interaktivními projektory, PC, zvukovou aparaturou a moderními výukovými pomůckami. (Vágner, 2019) Kapacita základní školy je 225 žáků, mateřské školy 50 dětí a školní družiny 50 žáků. Ve školním roce 2018/2019 se na základní škole vzdělávalo 187 žáků, čímž je celková kapacita základní školy naplněna na 83,1 % a každým rokem stoupá. Kapacita mateřské školy je naplněna na 92 %. Na základní škole působí celkem 17 pedagogů a sedm asistentů pedagoga. Všichni pedagogové jsou křesťané a většina z nich patří mezi členy sboru Jednoty bratrské na Liberecku. Téměř všichni mají vystudován náležitý obor a jsou odborně kvalifikovaní pro svou činnost, kterou odvíjejí od křesťanského životního postoje. Funkci výchovného poradce, metodika prevence a metodika ICT zajišťují pedagogičtí pracovníci bez absolvovaného specializačního studia. V průměru je v každé třídě základní školy kolem 20 žáků. (Vágner, 2019)

Základní škola není spádovou pro danou oblast a navštěvují ji žáci z křesťanských i nekřesťanských rodin z celého města i přilehlého okolí. Na základní škole se platí školné ve výši 5 000 Kč za rok. (Školné 2019/2020)

Škola svou činností navazuje na tradice bratrského školství. Jejím cílem je poskytnout žákům kvalitní vzdělávání založené na křesťanských hodnotách, upevňovat zdravé mezilidské vztahy a připravit žáky na plnohodnotný život. Od roku 1998 je škola propojena s celosvětovou Jednotou bratrskou a je aktivním členem Mezinárodní asociace křesťanských

škol ACSI. Každý rok tak přijímá návštěvy z celého světa, což je pro žáky i pedagogy velmi přínosné a motivační, a účastní se mezinárodních konferencí pořádaných touto asociací.

Vzdělávací nabídky vychází ze Školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání s motivačním názvem „KOMPAS“ (Komunikace, Porozumění, Směr) a pro předškolní vzdělávání s názvem „Mozaika“. V rámci dalších aktivit škola nabízí mimo vyučování řadu kulturních, poznávacích a vzdělávacích akcí a projektů, čímž vytváří příhodné podmínky pro smysluplné naplnění volného času žáků. (Vágner, 2019)

Škola se prezentuje na veřejnosti, organizuje kulturní akce a vystoupení, účastní se znalostních i sportovních soutěží či olympiád. Úspěšně také zakončila projekt ESF „EU peníze školám“. (Vágner, 2019)

Soukromá střední umělecká škola

Čtvrté výzkumné šetření proběhlo na malé soukromé střední škole s uměleckým zaměřením. Škola se nachází v rodinné zástavbě v libereckém městském obvodu Vratislavice nad Nisou, který je zároveň vlastníkem budovy, ve které se škola nachází. Zřizovatelem školy je ředitel a další tři jeho rodinní příslušníci. Z hlediska právní formy jde o společnost s ručením omezeným. Škola poskytuje vzdělávání ve dvou oborech, a to Grafický design a Užitá fotografie a média. Součástí školy je i jídelna (resp. výdejna) a malá tělocvična. Většina hodin tělesné výchovy se však odehrává ve velké tělocvičně, kterou si škola pronajímá od nedalekého učiliště. Škola disponuje dvěma velmi dobře vybavenými počítačovými učebnami a moderním fotoateliérem s výborným vybavením. (Švácha, 2018)

Na škole působí celkem 16 pedagogických pracovníků a 4 provozní zaměstnanci, kteří se společně s vedením podílejí na vytváření pozitivního klimatu a rodinné atmosféry. Vyjma jednoho pedagoga jsou všichni aprobovaní. Kapacita školy je 100 žáků a je zcela naplněna. (Švácha, 2018)

Škola je financována především ze státního rozpočtu a školného, které tento rok činilo 35 000 Kč. Škola také využila finančních prostředků z ESF prostřednictvím projektu „K. R. O. K.“. (Švácha, 2018)

Soukromá základní škola

Poslední výzkumné šetření bylo realizováno v malé soukromé škole rodinného typu, která se nachází v centru města Jablonce nad Nisou. Zřizovatelem školy je Sdružení přátel Svobodné

Obecné Školy, jejímž členem je i ředitelka školy a další dva učitelé školy. Právní forma je obecně prospěšná společnost. Škola vykonává činnost základní školy pro 1.–5. ročník a činnost školní družiny. (Sacherová, Vojtíšková, 2019)

Škola má od města k dispozici dvě dvoupodlažní budovy, které jsou propojeny chodbou, a větší část zahrady, kterou si pronajímá od sousední mateřské školy. Je využívána o přestávkách a ke společným akcím a k výuce pěstičství. Výuka je zajištěna v pěti kmenových třídách a dvou odborných učebnách, a to v počítačové a výtvarné. V budově je k dispozici malá tělocvična a dále jsou k výuce tělesné výchovy využívána blízká městská sportoviště, jako je městská hala, zimní stadion, bazén atd. Škola nemá vlastní jídelnu, a tak žáci v doprovodu pedagogických pracovníků docházejí do blízkého školního stravovacího zařízení. Školní družina s naplněným počtem povolených 70 žáků má tři oddělení a pro svou činnost využívá hernu, odpočinkový koutek a některé prostory volných tříd a zahradu. (Sacherová, Vojtíšková, 2019)

Na škole je v tomto školním roce vzděláváno 89 dětí, přičemž v každé třídě je v průměru 18 dětí. V posledních letech se škola zaměřuje především na vzdělávání mimořádně nadaných žáků a vzhledem k převyšující poptávce po vzdělání na této škole, koná přijímací pohovory s žáky a rodiči. Celkem na škole působí 8 pedagogů, tři vychovatelky, 4 pedagogičtí asistenti a tři nepedagogičtí pracovníci. Škola byla založena skupinou pedagogů a rodičů a jejím cílem je naplňovat vzdělávání v přátelské atmosféře, tak aby byla zajištěna vysoká míra individuální podpory, dále dodržování vzájemné úcty, respektu, odpovědnosti i spolupráce mezi všemi zúčastněnými. Škola tak pořádá mnoho společných akcí, na kterých participují i rodiče žáků. (Sacherová, Vojtíšková, 2019)

Financování školy je zajišťováno ze státního rozpočtu, z úhrady školného, které činí 15 000 Kč za jeden školní rok, a z darů od rodičů, přátel školy nebo soukromých právních subjektů.

Škola se též účastní různých soutěží a testování, přičemž dosahuje velmi dobrých výsledků. Je také zapojena do projektů Ovoce a zelenina do škol a Mléko do škol. V rámci výchovy ke zdraví jsou před vyučováním zařazovány ranní rozcvičky a pro dobrovolníky i otužování v nedaleké přehradě. (Sacherová, Vojtíšková, 2019)

3.1.2 Výzkumný vzorek

Výzkumnými subjekty je pět ředitelů škol z Libereckého kraje s různými zřizovateli.

Hlavními kritérii pro výběr ředitelů škol, kromě již zmíněného zřizovatele, bylo: 1) ředitel je v dané škole ve funkci několik let, ideálně více než jedno funkční období; 2) ředitel v dané škole absolvoval alespoň jednu kontrolu od České školní inspekce, ideálně po roce 2015, kdy se zásadně změnila kritéria hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.

Prvotní výběr ředitele školy byl realizován po prostudování inspekčních zpráv jednotlivých škol a jejich webových stránek. V inspekčních zprávách i na webových stránkách bylo dále sledováno, zda je či byla škola zapojena do nějakého šetření či testování.

Pohlaví a věk ředitele, pokud splňuje výše uvedená kritéria, není pro náš výzkum rozhodující, a proto věk ředitelů uvádíme pouze orientačně.

Ředitel střední odborné školy a mateřské školy

Ředitel střední a mateřské školy, jejímž zřizovatelem je Libereckým krajem, vykonává svou funkci již 16. rokem a celkem absolvoval 14 kontrol z ČŠI. Je to zkušený ředitel v předdůchodovém věku.

Ředitel základní školy

Ředitel základní školy, jejímž zřizovatelem je statutární město Liberec, je ve funkci ředitele 10 let a během jeho působení dochází k neustálému rozvoji školy. Během své ředitelské praxe absolvoval tři kontroly z ČŠI, poslední z nich proběhla v roce 2020.

Jde o ředitele v produktivním věku.

Ředitel křesťanské základní a mateřské školy

Ředitel křesťanské školy, jejímž zřizovatelem je Jednota bratrská, zastává svou funkci 12 let a pod jeho vedením škola dosahuje stále vyšší kvality. Za svou ředitelskou praxi absolvoval celkem pět kontrol z ČŠI, přičemž poslední kontrola byla realizována před pěti lety. Ředitel je v produktivním věku.

Ředitel soukromé střední umělecké školy

Ředitel řídí a zřizuje školu již od jejího založení v roce 1996, což odpovídá 24 rokům. Jde o zkušeného ředitele, který se stará převážně o finanční zabezpečení školy a většinu povinností ohledně řízení pedagogického procesu deleguje na svou zástupkyni. Sám si však

udržuje kontakt se studenty prostřednictvím výuky občanské výchovy v prvním ročníku. Celkem absolvoval šest inspekčních kontrol z ČŠI, poslední byla realizována v roce 2016. Věk ředitele odpovídá důchodovému věku.

Ředitelka soukromé základní školy

Ředitelka soukromé školy řídí školu od doby jejího založení, tedy již 27 let. Je jedním ze zřizovatelů a vzhledem k velikosti školy vykonává zároveň třídnictví ve třetí třídě. Za svou ředitelkou praxi absolvovala celkem pět inspekčních kontrol z ČŠI, přičemž poslední se uskutečnila v listopadu roku 2019. Jde o zkušenou paní ředitelku v předdůchodovém věku.

3.1.3 Výzkumné metody a techniky sběru dat

Pro výzkumné šetření byla s ohledem na téma práce zvolena jako výzkumná metoda rozhovor neboli interview. Za přednosti této explorační metody považujeme navázání přímého komunikačního styku s respondenty a možnost si podle potřeby přizpůsobovat průběh rozhovoru, a to například na základě obsahu výpovědi zkoumaného subjektu.

Šlo o rozhovor individuální a polostandardizovaný, a to jak se zřizovatelem, tak s řediteli. To znamená, že pro vlastní výzkum jsme využili výhod standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru a snažili jsme se eliminovat jejich nedostatky. Dotazování probíhalo podle předem připraveného dotazovacího schématu, ale obsahovalo i otevřené otázky, které poskytly větší prostor pro odpovědi respondentů a navodily nové situace, na něž bylo možno pohotově reagovat doplňujícími výpověďmi.

Dotazovací arch obsahoval na úvod otázky vstupní (např. kolik let je ředitel ve funkci v dané škole atd.) a pak otázky hlavní. Snahou bylo volit otázky od jednodušších po složitější. Jejich znění uvádíme v příloze práce.

Technika rozhovoru měla charakter modelu neutrálního dotazování, neboť jsme předpokládali, že když ředitelé dobrovolně souhlasili s výzkumným rozhovorem, budou mít k výzkumníkovi důvěru a budou mu ochotně a popravdě odpovídat.

Vyjma jednoho rozhovoru s jedním zřizovatelem všichni respondenti souhlasili s pořízením audionahrávek, které jsme následně zpracovali do protokolů a podrobili analýze a interpretaci. Vzhledem k přání respondentů nebudou jednotlivé protokoly jako celek v práci zveřejněny.

Při analýze dat z rozhovorů s řediteli jsme si stanovili čtyři základní oblasti:

- 1) Vliv inspekčního šetření ČŠI na práci ředitele; 2) Vliv zřizovatele na práci ředitele;
- 3) Vliv externích výzkumných šetření a dalších externích evaluačních aktivit na práci ředitelů; 4) Další aktivity hodnocené externě, které ovlivňují činnosti ředitelů. Zmíněné oblasti jsme si rozdělili na další podoblasti a s těmi dále pracovali.

4 Analýza a interpretace dat z výzkumného šetření

4.1 Analýza a interpretace dat z komunikace se zřizovateli

Vzhledem ke skutečnosti, že jsme se ředitelů dotazovali, jak vnímají a jak je ovlivňuje hodnocení ze strany zřizovatele a vzhledem k co nejvyšší objektivnosti našich výsledných zjištění, jsme se snažili výzkum doplnit o pohled samotných zřizovatelů škol. Šlo o zástupce Libereckého kraje a statutárního města Liberec. Se zástupcem zřizovatele Jednoty bratrské se nám nepodařilo uskutečnit rozhovor. Ve dvou zbylých případech byli zřizovatelé zároveň řediteli školy, a tak je jim věnována pozornost ve výzkumném šetření s řediteli škol.

Zajímaly nás otázky nejen o způsobu hodnocení škol a ředitelů, ale také o přístupu zřizovatele k ředitelům, zda považují svá hodnocení jako motivační pro ředitele a zda mají jejich hodnocení nějaký vliv na práci ředitele.

4.1.1 Zřizovatel Liberecký kraj

Zástupce Libereckého kraje byl k výzkumníkovi velmi ochotný a projevil vřelý přístup při zodpovídání otázek.

Analýza a interpretace dat z rozhovoru se zástupcem Libereckého kraj

Liberecký kraj v pozici zřizovatele škol a školských zařízení provádí každoročně dvojí hodnocení, a to hodnocení ředitelů a hodnocení kvality škol. Způsob hodnocení i zveřejněná kritéria mají všichni ředitelé k dispozici a jsou s nimi seznámeni. Jednou za rok, obvykle před koncem školního roku, je veden s každým ředitelem školy, kterou zřizuje Liberecký kraj, osobní rozhovor. Účastní se ho náměstek hejtmana, vedoucí odboru školství, mládeže, tělovýchovy a sportu, vedoucí oddělení vzdělávání a organizace školství a dva vedoucí z jiných vybraných oddělení. Rozhovor trvá přibližně dvacet minut a je z něho pořizován detailní zápis, aby bylo možné s ním později dále pracovat. Stěžejní pro tento rozhovor je Zpráva o činnosti, kterou předkládá každý ředitel. Hodnocení zřizovatelem také probíhá v šestiletém cyklu, tedy vždy před dalším novým funkčním obdobím.

Podle zřizovatele je hodnocení formou rozhovoru pro ředitele velmi motivační, a to v tom smyslu, že ředitelé vědí, že zřizovatel má zájem o jejich práci, zajímá se o to, v čem byli úspěšní či naopak. V případě, že se jim nedaří, je ochoten je vyslechnout a pomoci jim

s řešením problémů. Za dobře odvedenou práci je chváli, v případě problémů jsou nedostatky probrány nejdříve jen mezi čtyřma očima.

Zřizovatel ředitelům nic nepřikazuje a myslí si, že samotná kritéria ředitele k práci nemotivují a ani jeho práci neovlivňují. Jediné, co je podle něho motivační, je vědomí nadcházejícího konkurzu. Zřizovatel úzce spolupracuje s řediteli, v případě potřeby uskutečňuje bezplatná školení (např. při novelizaci zákoníku práce), radí.

Zřizovatel o ředitelích míní, že jsou ve většině případů dobří, snaživí a aktivní v různých projektech ze své vlastní iniciativy. S většinou z nich má dobré vztahy.

4.1.2 Zřizovatel statutární město Liberec

Zástupce statutárního města Liberec rozhovor odmítl, ale nabídl prostor pro zaslání několika otázek formou e-mailu. Po druhém vyzvání se nám vrátil částečně vyplněný dotazník. Z proběhnuvší komunikace bylo patrné, že některé otázky byly pro zřizovatele nepříjemné, a tak na ně neodpověděl. Možnost zjistit potřebné informace byla do značné míry omezena.

Analýza a interpretace dat z komunikace se zřizovatelem statutárním městem Liberec

Statutární město Liberec jako zřizovatel hodnotí práci ředitelů a škol na základě interního hodnoticího formuláře, který slouží pouze interním účelům a nám o něm nebyly poskytnuty žádné informace. Vedle toho jednou za rok vydává zřizovatel přehled základních škol a kritéria jejich srovnání. Při hodnocení škol a ředitelů k nim může přihlížet a čerpat z nich základní informace. Z předmluvy k přehledu základních škol jsme se dočetli, že zřizovatel vede s každým ředitelem rozhovor nad autoevaluačním dotazníkem, který hodnotí střednědobé cíle zvyšování kvality základních škol. Bohužel rozhovory s řediteli zřizovatel nepotvrdil a otázky týkající se obsahu dotazníku nevyplnil.

Podle zřizovatele ředitelé kritéria hodnocení znají a vědí, za co jsou odměňováni. To, zda si zřizovatel myslí, že jeho hodnocení je pro ředitele motivační, jsme se nedozvěděli.

Zřizovatel projevuje zájem o zkvalitnění základních škol a během několika let kontinuálně pozoruje rozvoj škol, i když připouští, že jsou i školy, kde je přístup ředitelů rezistentní. Největší progres registruje ve změně stylu výuky a v komunikaci s rodiči a žáky. Zároveň si uvědomuje, že má neustále co zlepšovat.

Zřizovatel se snaží spolupracovat s řediteli škol a snaží se je ke změnám co nejvíce podněcovat, jako jeden z nástrojů uvádí školské rady. Od roku 2015 zavedl povinné testování klimatu školy a třídy na všech základních školách, a to v důsledku sebevraždy žákyně, jež byla dlouhodobě šikanována. Od roku 2016 přibylo povinné testování klimatu ve sborovně.

Přístup ředitelů ke zřizovateli je vnímán zřizovatelem velmi odlišně, jednu třetinu ředitelů škol hodnotí jako progresivní a aktivní při realizaci všech projektů zřizovatele, třetina má neutrální přístup a třetinu označil jako rezistentní.

4.2 Analýza a interpretace dat z rozhovorů s řediteli

4.2.1 Vliv inspekčního šetření ČŠI na práci ředitele

Příprava ředitelů před započítím inspekční kontroly z ČŠI

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel přistupuje k přípravě na inspekční šetření ČŠI velmi zodpovědně. Příprava je pro něho samozřejmostí. Vedle kontroly formálních záležitostí a dokumentů je pro něho důležité obeznámit s danou věcí pedagogy a především jim vysvětlit, že *„nejde o život, že to, co dělají, dělají dobře, tak ať to dělají stejným způsobem“*. Nejčastěji pedagogy upozorňuje na dodržování struktury hodiny a jiných náležitostí, které, jak sám uvádí, nemusí být vždy z časového důvodu dodrženy. Ředitel své pedagogy podporuje a stojí za nimi, což se projevuje i ve výborných vztazích a ve spolupráci mezi vedením školy a zaměstnanci.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel přípravu na kontrolní činnost ČŠI nepodceňuje, kontroluje všechny potřebné náležitosti a dbá na další doporučení ohledně správného zápisu právních náležitostí, neboť se cítí být zastrašován uváděnými příklady z praxe od ČŠI. Celkově je pro něho proces stresující. Učitele vždy informuje a též klade důraz na dodržení struktury hodiny, zejména se zaměřuje na věci, které jim byly vytčeny v předešlé kontrole. Ředitel se cítí být bezmocný v tom smyslu, že i když se snaží všem pedagogům vše důležité sdělit, nemůže nakonec ovlivnit, zda učitelé ve výuce udělají vše podle jeho představ. I tak se snaží učitele podpořit ve smyslu *„ať dělají, co umí“*. U většiny svých pedagogů předpokládá, že v hodině nebudou

improvizovat a využijí například i počítačovou techniku, se kterou by měli mít osvojenou práci. Předpokládá také, že přítomnost inspektora bude pro ně svazující a budou se raději držet toho, co dokonale ovládají. Ředitel kvůli kontrole ČŠI nepodniká nijaké větší změny a čtení materiálů od ČŠI nepovažuje za tak důležité, a proto je deleguje na zástupkyni, která některé důležité body přednese na poradě.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské školy, jak jsme uvedli, vnímá inspekční kontrolu ČŠI jako přátelskou návštěvu, a tak ji i v tomto duchu prezentuje a představuje svým pedagogům. Určité obavy vždy má, protože si je vědom, že *„není v lidské moci, aby člověk měl sto procent všeho úplně správně“*, a to především včetně všech zápisů, dat a odkazů na zákony a dalších náležitostí v dokumentech. Nedůležitější je tak pro ředitele podpořit učitele nadále v tom, co dělají, což je zaměření na žáka a rodiče, propojování znalostí a přesahů učební látky z předmětů dál. Dále je u tohoto ředitele patrná víra v to, že kontrolní orgán je spíše na jejich straně, neboť upřednostní důležitost pedagogického procesu před *„byrokratickým úřadováním“*. I přes tento postoj je formální oblasti věnována maximální kontrola před započatou inspekční činností.

Ředitel soukromé SUŠ s 24letou praxí

Příprava ředitele ze soukromé školy spočívá zejména v kontrole správnosti všech dokumentů, neboť si uvědomuje, že jako soukromá škola musí dostat alespoň průměrné hodnocení, aby měl nárok na státní dotace. Vše, co se týká pedagogického procesu a obeznámení pedagogů o kontrole, deleguje ředitel na svou zástupkyni, která má u něj spolu s ostatními pedagogy psychickou podporu. Ředitel pedagogům žádné rady a doporučení před hospitací inspekce nedává, neboť mu stačí vědomí, že ví, jak jeho učitelé učí a že výuka směřuje k vytyčeným cílům. V tomto smyslu jsou pro něho drobné výtky ze strany inspektorů k výuce učitelů kontraproduktivní.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé základní školy bere přípravu na inspekční kontrolu ČŠI velmi vážně a stejně tak jí záleží i na výsledku, a to nejen proto, že řídí soukromou školu. Aby byla na kontrolu dostatečně připravena, vždy pečlivě kontroluje všechny dokumenty, sleduje

požadavky a webové stránky ČŠI a snaží se si dohledat k dané problematice, na kterou se ČŠI daný rok zaměřuje, literaturu a další informace. Pozornost věnuje i přípravě učitelů, a to především upozorněním, na co si mají dát pozor, jako je závěr hodiny či sebehodnocení. Rozhodně nevyžaduje po učitelích něco, co standardně nedělají a dělali by to pouze kvůli kontrole.

Shrnutí

Každý z ředitelů přistupuje k přípravě na inspekční kontrolu ČŠI různě, což ovlivňuje jednak to, zda je škola soukromá či není, a také celkový přístup a postoj ředitele k samotnému inspekčnímu orgánu. V zásadě však můžeme konstatovat, že všichni ředitelé, i když s různou intenzitou, svůj čas přípravě před inspekční kontrolou věnují. Jejich činnost spočívá především v kontrole dokumentů a v rozhovoru s učiteli, kteří jsou řediteli nejčastěji upozorňováni na dodržování struktury hodiny. Zároveň však ředitelé své učitele podporují a důvěřují jejich práci.

Znalost aktuálních kritérií hodnocení, podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání od ČŠI a reakce ředitelů na jejich změnu po roce 2015

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel střední odborné školy aktuální kritéria hodnocení zná a podle jeho slov se s nimi seznámí většinou v rámci přípravy na příchod ČŠI i většina učitelů. Kritéria ředitel nepovažuje pouze za formalitu a podle jeho slov jsou potřebná. Tento pohled může umocňovat fakt, že ředitel s ČŠI spolupracuje a občas bývá přizvanou osobou, jež se podílí na hodnocení ŠVP.

Změnou kritérií, která proběhla v roce 2015, nedošlo v práci ředitele ani učitelů k žádné převratné změně. Ředitel vyjádřil spokojenost s tím, že někteří učitelé jsou konzervativní a že učí stejně jako před dvaceti lety, „protože *kdyby učili, tak jak si kdo vymyslí, de facto každý mistr by přinesl něco jiného, tak už by tady nebyl kámen na kameni*“. Tím chtěl ředitel upozornit na skutečnost, že některé moderní metody, jako například práce ve skupině, nelze vždy efektivně aplikovat do praktického vyučování, kde žák musí být schopen vypracovat zadaný úkol sám.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel základní školy kritéria hodnocení ČŠI nečetl a nečte. Za dostatečné považuje školení, kterých se zúčastnil a kde se dozvěděl základní a shrnující informace. Vzhledem k velké administrativní zátěži, nedostatku času a mnoha dalším kontrolám, které na školu přicházejí, není ředitel dostatečně motivován, aby si kritéria hodnocení přečetl. Ředitel po učitelích znalost kritérií nevyžaduje, i když uznává, že nějaké informace by potřebovali znát. Problém vidí i v neochotě se s novými poznatky tohoto typu seznamovat.

Podle ředitele změna kritérií neměla na jeho práci vliv a ani nijak neovlivnila kvalitu výuky ve škole, změnu vnímá jen jako formální záležitost. Problém vidí v tom, že *„snaha po změně je sice patrná, ale nic zásadního se pro ni nedělá. V případě, že už se nějaké kroky podniknou, tak se nepracuje se základní skupinou, kterou představují rodiče“*. Do výpovědi ředitele se tak promítá skutečnost, že škola je spádovou pro rodiny s nižším sociálním statusem.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské školy kritéria hodnocení ČŠI nezná a o jejich existenci neví. Přesto díky správné vizi školy, úspěšnému naplňování cílů a dalších pozitivních okolností má škola od ČŠI velmi dobré hodnocení. Změnu kritérií hodnocení v roce 2015 nezaznamenal a ani neměla vliv na jeho práci.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Ředitel soukromé umělecké školy kritéria hodnocení zná, považuje je však za zbytečná a *„k ničemu“*. Za stejně zbytečnou považuje existenci ŠVP a RVP, připodobňuje je k sedmi složkám komunistické výchovy, které se též musely do výuky aplikovat. Změna kritérií hodnocení v roce 2015 neměla na jeho práci žádný vliv, netají se ani celkovým negativním postojem k ČŠI.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé základní školy současná kritéria hodnocení ČŠI nezná, a tudíž s nimi nemohla seznámit ani ostatní pedagogy a nemohla zhodnotit, jaký vliv měla jejich změna na její práci.

Shrnutí

Z výzkumného šetření vyplynulo, že pouze dva ředitelé, a to ze středních škol, četli kritéria hodnocení ČŠI a jeden z učitelů základní školy absolvoval na toto téma školení. Na práci žádného ředitele neměla změna kritérií hodnocení v roce 2015 žádný vliv. Naše šetření ukázalo, že znalost kritérií hodnocení ze strany ředitelů nemá vliv na úspěšné vedení školy či na dobré hodnocení od inspektorů ČŠI.

Hodnocení práce inspekčních týmů z pozice ředitelů a jejich postoj k České školní inspekci

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel je nadšený z přístupu inspektorů ČŠI k pedagogům v Libereckém kraji. Inspektory považuje za opravdové profesionály, kteří pedagogy zbytečně nestresují. Ředitel se ztotožňuje s jejich požadavky, což může být ovlivněno i tím, že občas je součástí kontrolního týmu ČŠI. S prací inspekčního týmu ČŠI Libereckého kraje je velmi spokojen.

Postoj a přístup ředitele k České školní inspekci je velmi pozitivní a zároveň je to pro něho orgán, který vykonává jednu z nejdůležitějších komplexních externích kontrol.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel základní školy je s prací inspekčního týmu ČŠI v Libereckém kraji spokojen a nemá, co by mu vytknul. Pozitivně hodnotí jeho vřelý přístup a snahu pomoci, a to i v době, kdy na škole neprobíhá inspekce.

Ředitel od ČŠI nic neočekává, problém vidí ve špatném nastavení instituce ze shora.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské základní školy má s inspekčním týmem ČŠI velmi pozitivní zkušenost. Inspektory vnímá jako lidi, kteří dokážou pochválit, povzbudit a ne jen vytýkat nedostatky. Velmi nadšen byl ze způsobu hodnocení celého pedagogického procesu, a to v tom smyslu, že byl k rozhovoru pozván i zřizovatel, který si mimo drobných výtek vyslechl také kladné hodnocení a podporu v dosavadní realizaci vzdělávání žáků.

Přístup ředitele k ČŠI je pozitivní, otevřený a přátelský, podobně jako k inspekčnímu týmu. „Na návštěvu České školní inspekce se *de facto* těším.“ Českou školní inspekci vnímá jako

instituci, jejíž hodnocení poskytuje korekční zpětnou vazbu, jako instituci, kterou ctí, podobně jako stát a právo.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Ředitel soukromé střední školy má k inspektorům spíše negativní postoj, nic na jejich práci nechválí, spíše se zaměřuje na věci a činnosti, které mu při kontrole vadí. Například kontrolám vytýká, že neustále kontrolují stejné věci, které se několik let nezměnily. Jako ředitel soukromé školy se cítí být znevýhodněn, neboť inspektoři vždy objeví něco, co zabrání dosažení lepšího než pouhého průměrného hodnocení, které se podle něj soukromým školám nejčastěji dává.

Postoj ředitele k ČŠI je negativní, instituci považuje za zcela zbytečnou, bez jakéhokoli pozitivního vlivu na posun českého školství.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé základní školy má nejpozitivnější zkušenost s poslední inspekční kontrolou, kde si především pochvalovala její přednostní zaměření na pedagogický proces, na práci s dětmi a oprostění se od administrativních malicherností. Inspekční tým a jeho práci hodnotila velmi kladně.

Českou školní inspekci považuje ředitelka za nejdůležitější kontrolní orgán, což je také ovlivněno tím, že jde o soukromou školu, a tudíž je na hodnocení ČŠI finančně závislá. Přístup ředitelky je neutrální a respektující, snaží se dodržovat a plnit vše, co je vyžadováno.

Shrnutí

Vyjma jednoho dotazovaného byli všichni ostatní ředitelé s přístupem a hodnocením inspekčního týmu České školní inspekce působícího v Libereckém kraji spokojeni. Obzvláště si ředitelé pochvalovali kontroly uskutečněné v posledních letech, jejich lidský a profesionální přístup a snahu nejen hodnotit, ale také případně poradit.

Postoj ředitelů k České školní inspekci jako k instituci se velice liší, a to od negativního, přes respektujícího až po pozitivní a přátelský přístup. I přes různé námitky a připomínky, které ředitelé mají, je jejich přístup zodpovědný. U ředitelů soukromých škol vstupuje kromě zodpovědnosti také fakt, že hodnocení ČŠI ovlivňuje jejich možnost čerpat dotace ze státního rozpočtu.

Inspekční kontrola ČŠI a výroční zpráva ČŠI jako možný zdroj motivace pro další činnosti ředitelů

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Pro ředitele střední odborné školy jsou některá doporučení od ČŠI motivací k dalším činnostem. Motivační je pro něho i upozornění, že by bylo potřeba udělat něco jinak. Rád si doporučení vyslechne a zapřemýšlí nad nimi.

Výroční zprávu ČŠI ředitel čte, ale jako významnější zdroj motivace ji nevnímá.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Pro ředitele základní školy jsou některá doporučení ČŠI motivující. Uvedl zejména situaci, kdy byl prvním rokem ve funkci a škole hrozilo uzavření, v té době byla doporučení pro ředitele velmi motivační a byl za ně rád. Na základě poslední kontroly též pracuje s doporučením od ČŠI, a to o to více, že podporuje další směřování školy ve využívání nových technologií, což bylo ještě před doporučením kontroly některými pedagogy přijímáno s odporem.

Ředitel se do závěrečné zprávy ČŠI nedívá, ani ji nečte. Spíše se obává deprivace ze zjištění, že něco nedělá správně či zpochybnění toho, co už uskutečňuje.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Pro ředitele křesťanské školy nebývají doporučení motivační, neboť se většinou týkají pouze byrokratických záležitostí, které jsou snadno napravitelné.

Závěrečnou zprávu ČŠI ředitel nečte a předpokládá, že kromě několika zainteresovaných lidí tuto zprávu nečte nikdo, resp. žádný z ředitelů. Jako důvod uvádí jednoznačně nedostatek času.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Ředitel v doporučeních od ČŠI motivaci nehledá, neboť na základě svých zkušeností předpokládá, že tato instituce není schopna nic přínosného doporučit.

Výroční zprávy ČŠI nečte a nepředpokládá, že by je někdo četl, podobně jako výroční zprávy vydávané školami nebo krajskými úřady.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé školy usuzuje, že doporučení vzešlá z ČŠI mohou být pro další práci ředitele motivační. Na základě poslední kontroly ČŠI měla škola velmi dobré hodnocení a drobná doporučení tak nebyla pro ředitelku už příliš motivační. Výroční zprávy ČŠI ředitelka nečte z časových důvodů.

Shrnutí

Pouze jeden ředitel z pěti považuje doporučení ČŠI za zcela nemotivující. Ukázalo se, že ředitelé, kteří mají velmi dobré hodnocení od ČŠI, nevnímají následná doporučení jako motivační, což může být dáno tím, že většina z nich se netýká pedagogického procesu. Dva ředitelé z pěti vnímají obdržaná doporučení ČŠI jako motivující k dalším jejich činnostem.

Jak výzkumné šetření ukázalo, pouze jeden ředitel z pěti čte Výroční zprávu ČŠI. Nutno podotknout, že tento ředitel občas působí v inspekčním týmu ČŠI. Žádný z respondentů neuvedl Výroční zprávu ČŠI jako zdroj informací, který by je ovlivňoval nebo motivoval k dalším činnostem.

4.2.2 Vliv zřizovatele na práci ředitele

Hodnocení zřizovatelem

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel střední odborné školy, jejímž zřizovatelem je Liberecký kraj, ví, že je zřizovatelem hodnocen a zná všechna kritéria hodnocení. Jednou za rok absolvuje kontrolu od zřizovatele, která je zaměřena především na ekonomické stránky školy. Zřizovatel také hodnotí ředitele podle toho, jak škola působí navenek, jak se účastní akcí a jak je prezentována. Jednou za rok je pozván k rozhovoru na krajský úřad, kde je předmětem rozhovoru zpráva o činnosti školy a další věci, které je zapotřebí buď ze strany ředitele, nebo zřizovatele projednat. Ředitel tak může vyjádřit, s jakými problémy se potýká, anebo se naopak pochlubit, co se mu povedlo. Zároveň oceňuje možnost komunikační platformy s náměstkem pro školství nebo vedoucím odboru školství.

Ředitel je vždy s hodnocením zřizovatele seznámen a je mu zřetelné, co a jak bylo hodnoceno. Zřizovatel tak řediteli poskytuje velmi dobrou zpětnou vazbu.

Ředitel dostává od zřizovatele doporučení, a to nejen na pravidelných individuálních schůzkách, ale také na takzvaném setkávání ředitelů se zřizovatelem, které se koná dvakrát do roka, přičemž jedno z nich je výjezdní.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel základní školy, jehož zřizovatelem je statutární město Liberec, ví, že je nějak zřizovatelem hodnocen. Kritéria hodnocení však ředitel nezná a ani je nemá k dispozici. Ředitel ví o projektu zaměřeném na střednědobé cíle, kde sice zřizovatel nějaká kritéria uvádí, ale jestli je tento projekt součástí hodnocení ředitelovy práce a kvality školy, to neví. V podstatě jej vnímá pouze „*jako bezúčelné vyplňování tabulek, kde jsou věci vytrženy z kontextu*“. Tím, že jsou data předkládána veřejnosti v té samé podobě, jak byla zapsána řediteli jednotlivých škol, tedy bez interpretace, jsou podle něj hodně zavádějící a řadu věcí tak lze interpretovat různými způsoby. Navíc některá data by podle ředitele vůbec být veřejná neměla, protože sama o sobě zkreslují pohled na školu, když nejsou dána do patřičných souvislostí. Navíc se ani nezohledňuje, v jaké lokalitě se škola nachází. Výsledky jsou tak více než zkreslené.

Ředitel není s hodnocením zřizovatele seznámen, nikdo s ním výsledek nekonzultuje, stejně tak ani zmíněná data v tabulce. Zřizovatel rozhovor nad hodnocením s ředitelem neuskutečňuje, zpětná vazba mu zcela chybí.

Ředitel dostává doporučení od zřizovatele, a to v podobě toho, co zřizovatel od ředitelů potřebuje. Jako příklad ředitel uvedl nařízení povinného výzkumu klimatu na školách. Tam zpětná vazba proběhla v podobě porady všech zúčastněných ředitelů, kde se vyhodnotily výsledky. Tam, kde byly špatné, zřizovatel podnikl další kroky už s konkrétními řediteli.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské základní školy, jehož zřizovatelem je církev, uvádí, že žádný formální hodnoticí proces zřizovatel nemá. Ředitel je se zřizovatelem v úzkém, intenzivním kontaktu, neboť oba jsou také členové církevního sboru, v jehož vedení stojí ředitel školy.

Spolupracují tak spolu nejen na záležitostech školy, ale také sboru. Jednou za půl roku předkládá ředitel zřizovateli účty, plán na další období a sděluje to podstatné, co by měl zřizovatel vědět. Jejich spolupráce i komunikace je založena na vzájemné důvěře a sdílení stejných hodnot.

Na základě intenzivního kontaktu ředitele se svým zřizovatelem je řediteli dostatečně poskytována zpětná vazba. Zřizovatel dává řediteli doporučení a společně je konzultují a hodnotí, stejně jako nápady a návrhy od ředitele.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Ředitel střední soukromé školy je zároveň se svou rodinou zřizovatelem školy. Kromě výroční zprávy žádné další hodnocení neprovádí. Výroční zprávu předkládá i obci, která řediteli pronajímá budovu školy. Vzhledem k rodinnému typu školy má ředitel přehled nejen o finančním stavu, ale i celkovém dění ve škole.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé základní školy je zároveň společně se dvěma kmenovými zaměstnanci zřizovatelkou školy. Jediné, co ředitelka předkládá, je výroční zpráva, a to i městu, které jí pronajímá budovy. Vzhledem k rodinnému typu školy může ředitelka zároveň vykonávat funkci třídního učitele a mít komplexní přehled o fungování školy a o kvalitě vzdělávání žáků.

Shrnutí

Ředitelé škol vědí, že jsou svými zřizovateli hodnoceni. Míra znalosti těchto hodnocení se zásadně liší v závislosti na zřizovateli.

Zřizovatel, jehož hodnocení je pro ředitele motivující, má zveřejněna kritéria i postupy hodnocení, ředitelé jsou s nimi obeznámeni. Je jim pravidelně poskytována zpětná vazba při osobním rozhovoru, je jim nasloucháno a případně nabídnuto řešení jejich problémů. V opačném případě, kdy ředitel nezná kritéria hodnocení, nedostává se mu zpětné vazby a pociťuje ze strany zřizovatele nezájem, není pro něj hodnocení motivační a nijak přínosné.

Odměňování ředitelů zřizovatelem

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel střední odborné školy dostává od zřizovatele dvakrát do roka odměnu. Na základě hodnocení zřizovatele je řediteli poskytován příplatek za vedení, ale i nenároková složka platu, tj. osobní příplatek. Ředitel ví, za co odměnu dostává a s výsledky hodnocení je seznámen.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel základní školy dostává odměny od zřizovatele jednou za rok, ale neví, za co odměny jsou. Obdrží písemnou informaci ohledně výše odměny, ale bez jakéhokoli vyjádření či zdůvodnění. Ředitel zhodnotil výši částky i přístup zřizovatele jako demotivující.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské školy kromě platu, který mu ze zákona náleží, dostává ještě od školy příplatek za vedení, o kterém zřizovatel ví a se kterým souhlasí. Jinou odměnu ředitel nepobírá, neboť podle ředitele zřizovatel nemá k dispozici zvláštní fondy na odměňování. Ředitel s touto skutečností nemá žádný problém, protože jako ředitel křesťanské školy a věřící člověk soudí, že vše se nedá přepočítávat na peníze a že je dobře, že je zde zanechán prostor proto, aby ho mohl jednou odměnit i Bůh.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Ředitel soukromé střední školy, jakožto společnosti s ručením omezeným, si může vyplácet odměny sám sobě v jakékoli výši.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé základní školy, jakožto obecně prospěšné společnosti, by měla mít stanovenou odměnu od správní rady, která tak však nečiní, a tak si ředitelka dává odměnu sama sobě podle stejných pravidel jako ostatním pedagogickým pracovníkům. Správní rada s tímto postupem souhlasí. Ředitelka ví, za co si odměnu dává, dokáže si ji obhájit a je pro ni motivační.

Shrnutí

Ve státních školách i křesťanské škole ředitelé odměnu dostávají, ovšem způsob odměňování se liší v závislosti na zřizovateli a jeho přístupu k hodnocení i odměňování ředitelů. Odměna tak může být motivující i demotivující, a to zejména tehdy, když ředitel neví, za co odměnu dostává, chybí mu tedy zpětná vazba od zřizovatele. Naopak se ukázalo, že na křesťanské škole lze ke způsobu odměňování přistupovat i méně obvyklým způsobem, a to s vnitřním přesvědčením a s vírou, že odměna nemusí mít vždy finanční charakter. U vybraných soukromých škol si ředitelé navrhuji a dávají odměny sami, což je pro ně motivující, zároveň by však měli být soudní a zodpovědní.

Hodnocení práce a přístupu zřizovatele z pohledu ředitelů

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel střední odborné školy má velmi pozitivní vztahy se svým zřizovatelem. Komunikaci s ním označuje za nadstandardní. Ve zřizovateli má oporu, může u něho hledat pomoc, je na něj spolehnutí. Na druhou stranu ředitel udělá vždy to, co po něm zřizovatel chce, tudíž i zřizovatel se může spoléhat na ředitele.

Ředitel považuje způsob komunikace zřizovatele i jeho způsob hodnocení ředitelů a škol za velmi dobrý a dostačující. Oceňuje osobní setkání se zřizovatelem a jeho snahu ředitelům naslouchat a pomoci. Tento přístup je pro něho motivující.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel základní školy vnímá komunikaci ze strany zřizovatele jako za nedostatečnou, a to zejména ve smyslu poskytování zpětné vazby, hlubšího zájmu zřizovatele poznat problémy a úspěchy ředitele či fungování školy, které by nesuplovalo pouze vyplňování tabulek. Ředitel pociťuje, že zřizovatel si neumí udělat čas na realizaci rozhovorů, ukázat, že ho opravdu zajímají problémy, s jakými se ředitelé potýkají. Dosavadní hodnocení od zřizovatele je pro ředitele demotivující.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské školy hodnotí přístup zřizovatele velmi pozitivně. Tím, že se společně podílejí na plánování a organizování činností křesťanského sboru, jsou neustále v intenzivním kontaktu. Sdílení stejných hodnot a vzájemná důvěra tento vztah prohlubuje

a umožňuje snadnější komunikaci a řešení problémů. Pro ředitele je komunikace se zřizovatelem motivační, a to především pro možnost společného řešení problémů.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

V tomto případě, kdy ředitel je současně i zřizovatelem školy, by otázka neměla smysl, proto nebyla položena.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

V tomto případě, kdy ředitelka je současně i zřizovatelkou školy, by otázka neměla smysl, proto nebyla položena.

Shrnutí

Ředitelé hodnotí své zřizovatele odlišně. Spokojenost ředitelů a jejich kladné hodnocení se ukazuje v případech, kdy mezi oběma subjekty probíhá pravidelná komunikace, ředitelům je poskytována zpětná vazba, zřizovatel projevuje zájem o práci ředitele a participuje na společném řešení problémů.

4.2.3 Vliv externích výzkumných šetření a dalších externích evaluačních aktivit na práci ředitelů

Zkušenost a postoj ředitelů s externím výzkumným šetřením

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Ředitel střední odborné školy má zkušenost s národními projekty i s nestátními výzkumnými šetřeními. Nejčastěji jsou žáci testováni v rámci šetření NIQES, a to pro potřeby České školní inspekce.

Ředitel žádné nestátní testování pro školu neobjednává. Nepovažuje za tak důležité, jestli jeho žáci ve výučných oborech budou mít např. dobrou čtenářskou gramotnost, ale především to, zda umí prokázat manuální zručnost s potřebnými pracovními nástroji. Větší váhu tak pro něho mají technické a odborné záležitosti. SCIO testy škola nevyužívá, není, kdo by je platil, a ředitel v nich nevidí smysl, protože stejně všichni studenti školy najdou po dostudování uplatnění v praxi.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitel základní školy má zkušenosti jak s mezinárodním výzkumným šetřením, tak s národními i nestátními externími evaluačními aktivitami. Z mezinárodních testování byla škola dvakrát vybrána do šetření PISA. Ředitel obdržel výsledky ze šetření i porovnání s ostatními zapojenými školami. Z jeho pohledu je porovnávání v rámci škol neobjektivní, protože se nepřihlíží k počtu žáků ze sociálně vyloučených lokalit v jednotlivých třídách; v porovnání v jednotlivých zemích už takový problém nevidí.

Ředitel má taktéž zkušenost s testováním NIQES, kdy škola v posledním testování nedopadla dobře v rámci jednoho předmětu, a to z výtvarné výchovy. Možnou příčinu vidí ředitel jednak v obtížnosti testu, s jehož vyplněním měl sám problém, tak i v testování žáků devátých tříd v době po přijímacích zkouškách, kdy žáci nejsou motivováni vyplnit test správně. Výsledky externího hodnocení z tohoto testování motivovaly ředitele přijmout určitá opatření a snažit se zlepšit teoretické znalosti z výtvarné výchovy. Součástí opatření bylo i zavedení testu, na který však rodiče reagovali negativně.

Z externě hodnocených testů má ředitel zkušenost také s testy od společnosti SCIO. Kromě zřizovatelem nařízeného výzkumného šetření zaměřeného na klima sborovny a tříd, nechává ředitel testovat čtyři vybrané ročníky jednou ročně. Nevýhodu tohoto testování vidí v malém množství vzorku škol, se kterými jsou výsledky srovnávány, přesto se v těchto testech pokračuje, aby se získaly podrobné výstupy o žácích. Zatím tyto testy nejsou pro ředitele motivující, někdy pochybuje o významu tohoto testování. Domníváme se, že důvodem jsou špatné výsledky žáků.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Křesťanská škola má bohaté zkušenosti s národním projektem NIQES od České školní inspekce. Ředitel pozitivně hodnotí diagnostický rozbor testu a možnost vidět srovnání výsledků s jinými školami. Případné horší výsledky bere jako motivaci a povzbuzení k další práci a ke zlepšení výsledků. Pozitivní výsledky jsou přijímány jako potvrzení toho, že vzdělávání ve škole i její směřování se ubírá správným směrem.

Jiné testování vědomostí žáků ředitel neuskutečňuje. Z nestátních aktivit realizuje šetření klimatu třídy ve spolupráci s partnerskou organizací Maják.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Ředitel soukromé střední školy má zkušenost s národním šetřením NIQES, do něhož je škola občas vybrána. Výsledky žáků jsou často hodnoceny jako průměrné a ředitel není motivován k další práci na vylepšování výsledků žáků ve zkoumaných předmětech, neboť přístup žáků není proaktivní.

Ředitel využil jednou nestátní evaluační aktivity od společnosti SCIO. Ale testy vyhodnotil vzhledem k uměleckému zaměření školy jako kontraproduktivní a zbytečné.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé školy má zkušenost s národním testováním NIQES, které na škole proběhlo naposledy před třemi roky. Ředitelka upozornila na fakt, že i když inspekce tvrdila, že k tomuto testování nebude brát zřetel při inspekčním šetření, nebyla to pravda. Výsledky žáků dopadly výborně a nadprůměrně, což se odrazilo i na celkovém pozitivním přístupu inspektorů. Stejně jako ředitelka, tak i inspektoři jsou si vědomi, že spádové školy musejí přijímat žáky z různých sociálních skupin, proto proti výběrovým školám dopadají v testování hůře, což z nich činí nespravedlivě horší školy.

Ředitelka si nechává pravidelně vyhodnocovat výstupy jednotlivých žáků ze třetích a pátých ročníků u společnosti SCIO, ze kterých mají nadprůměrné výsledky. Zkušenost má i s testováním klimatu tříd, které ale nyní nevyužívá vzhledem k dobré situaci na škole.

Případné neúspěchy z externího testování bere ředitelka jako motivaci k další práci, zamyšlení se nad dosavadními postupy a hledání příčin.

Shrnutí

Všichni oslovení ředitelé mají zkušenost s národním testováním NIQES, které provádí Česká školní inspekce a která si školy vybírá. Přístup ředitelů k tomuto testování a k jeho hodnocení je odlišný. Ukázalo se, že nejméně toto hodnocení ovlivňuje práci ředitelů střeňích odborných škol zaměřených na uměleckou a technickou činnost. Ředitelé těchto škol raději preferují znalosti a dovednosti z pro ně klíčových předmětů před ostatními předměty, které jsou standardně testovány ČŠI. Oslovení ředitelé základních škol přisuzují hodnocení z testování NIQES větší důležitost, jsou jím více ovlivněni a motivováni k další práci, a to především tehdy, když výsledky nejsou dobré.

Pouze jeden z ředitelů základních škol uvedl, že jeho žáci byli podrobeni mezinárodnímu výzkumnému šetření, konkrétně šlo o šetření PISA. Výsledky ředitel obdržel, ale nemotivovaly ho k dalším činnostem či opatřením.

Mezi nejčastěji řediteli vyhledávané nestátní evaluační aktivity patří testování od společnosti SCIO, a to u dvou ředitelů základních škol ze tří. Pro ně jsou tyto testy důležité z pohledu získání výstupů jednotlivých žáků. Pro oslovené ředitele středních odborných škol jsou tyto testy kontraproduktivní a nejeví o ně zájem. S testováním SCIO měli alespoň jednu zkušenost všichni ředitelé.

Výzkumná šetření a jejich výsledky jako zdroj motivace a vliv na další činnosti ředitele

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Výsledky hodnocení z mezinárodních, národních či nestátních výzkumných šetření v zásadě nemají vliv na práci a motivaci ředitele střední odborné školy. A to jak výsledky z hodnocení žáků školy, tak ostatní výsledky hodnocení publikované z různých výzkumných šetření.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Ředitele základní školy ovlivňují v jeho činnosti pouze některé výsledky testování, kterých se žáci školy zúčastnili. Doporučení ze zpráv PIRLS nebo PISA či dalších výzkumných šetření ředitel nečte a vychází pouze z možností školy, které jsou podle něho velmi omezené.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Ředitel křesťanské základní školy je ovlivněn a motivován k činnosti pouze na základě horších výsledků svých žáků. Závěrečné zprávy z mezinárodních šetření nebo zprávy z výzkumných šetření od ČŠI ředitel nečte a podle jeho mínění tak nedělá nikdo, vyjma pár lidí, co se zabývají danou problematikou, nebo některých kontrolních orgánů. Jako důvod uvádí nedostatek času, ten raději věnuje tomu, co „je správné“, což je pro něj naplňování cílů a vize školy, vzdělávání žáků a konání přednášek pro rodiče.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Z výpovědí ředitele soukromé umělecké školy vyplynulo, že žádná výzkumná šetření zaměřená na testování znalostí žáků ho neovlivňují a ani nijak nemotivují v další činnosti.

Hlavním důvodem je nezájem studentů o jiné než umělecké předměty. Ředitele neovlivňují ani jiné další závěrečné zprávy z výzkumných šetření, neboť je nečte.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé základní školy jako jediná z oslovených ředitelů je při své práci ovlivňována i motivována nejen výsledky testování svých žáků školy, ale také čtením nejrůznějších závěrečných zpráv z výzkumných šetření publikovaných ČŠI, zaměřených zejména na matematickou, přírodovědnou nebo čtenářskou gramotnost. Kromě pročitání těchto zpráv se také účastní seminářů pořádaných ČŠI k těmto tématům. Ty shledává jako velice motivační, zejména když jsou poznatky komentovány hlavními inspektory, kteří vybírají ty nejpodstatnější informace. Díky těmto seminářům se dostává ředitelce řada odpovědí na otázky, které si klade a může se tak utvrdit ve správných postupech nebo zkoušet zavádět nová opatření či aktivity, u kterých je prokázáno, že mají pozitivní vliv na úspěšné vzdělávání žáků.

K zájmu a motivaci zabývat se těmito výsledky šetření může přispívat i fakt, že škola paní ředitelky je v podstatě výběrovou malou školou, a tak zde odpadají problémy prospěchové a kázeňské, což umožňuje ředitelce věnovat pozornost a čas dalším prospěšným aktivitám přispívajícím k rozvoji školy.

Shrnutí

Pouze jeden ředitel z pěti se zajímá o výsledky a rozborů z výzkumných šetření, která jsou realizovaná buď v České republice, nebo v zahraničí, a na základě vlastního uvážení implementuje některé poznatky do výuky či je využívá při řízení školy. Ostatní ředitelé tento zájem neprojevují, většina z nich jako důvod uvádí nedostatek času.

4.2.4 Přijímací zkoušky, maturitní zkoušky a další externí zdroje zpětné vazby

Přijímací zkoušky, maturitní zkoušky

Ředitel SOŠ s 16letou praxí

Externím zdrojem zpětné vazby jsou pro ředitele střední odborné školy též hodnocení žáků, která poskytují firmy, u nichž žáci vykonávají různě dlouhé praxe. Ta jsou pro ředitele velmi

důležitá, neboť odrážejí nejen, jak žák pracuje, ale především to, jak dokáže škola připravit žáky do praxe, zda to, co se naučí, je v praxi uplatnitelné a u firem žádané.

Důležité jsou pro ředitele i výsledky z jednotných závěrečných zkoušek nebo jednotné maturity, neboť u nich je možné porovnávat výsledky napříč školami.

Ředitel ZŠ s 10letou praxí

Pro ředitele základní školy mají, i když ne zcela vždy objektivní, vypovídající hodnotu výsledky hodnocení přijímacích zkoušek na střední školy. Může si tak vyhodnotit, zda žáci byli připraveni dobře nebo nedostatečně. I když upozorňuje, že žáci, kteří obdrží méně bodů, jsou nakonec přijati na jiné školy, což je pro ředitele zkreslující.

Ředitel křesťanské ZŠ s 12letou praxí

Pro ředitele křesťanské školy jsou výsledky z přijímacích zkoušek důležitým ukazatelem připravenosti žáků. Žákům je věnován čas navíc na přípravu k přijímacím zkouškám a jsou jim doporučeny speciální přípravné sešity z českého jazyka a matematiky.

Ředitel SUŠ s 24letou praxí

Pro ředitele soukromé umělecké školy jsou maturitní zkoušky důležitým ukazatelem dosaženého vzdělání. On sám má ke státní podobě maturitní zkoušky mnoho kritických připomínek a každým rokem si zkouší vyplnit test z českého jazyka, z něhož má státní zkoušky, aby měl představu, co se po žácích vyžaduje a jak je test náročný. Pro dosažení co nejlepších výsledků z maturitní zkoušky je žákům ve čtvrtém ročníku zintenzivněna výuka v maturitních předmětech. Za pozitivní na státních maturitách považuje to, že soukromým školám už nemůže být vytýkáno, že se na nich rozdávají maturitní zkoušky za nic. Nejdůležitější je však pro ředitele maturitní zkouška praktická, kterou si dělá škola sama.

Ředitelka soukromé ZŠ s 27letou praxí

Ředitelka soukromé školy vnímá přijímací zkoušky jako jedno z externích hodnocení, které má vliv na její činnost. Žáci, kteří se připravují v páté třídě na přijímací zkoušky na gymnázia, mají navíc jednu hodinu týdně, která je věnována přípravě a procvičování potřebných úloh.

Shrnutí

Z dalších externích zdrojů zpětné vazby, které mají vliv na činnosti ředitelů, jsou přijímací zkoušky na střední školy nebo maturitní zkoušky. Ve snaze o co nejlepší výsledky tak například dochází k posílení a zintenzivnění přípravy ve 4. ročníku střední školy nebo na soukromé základní škole mají vybraní žáci pátých ročníků jednu hodinu týdně navíc věnovanou pouze přípravě na přijímací zkoušky na gymnázia.

Závěr

Cílem předkládané práce bylo zjistit, jak vybrané externí zdroje zpětné vazby ovlivňují činnosti ředitelů.

V teoretické části jsme představili vybrané zdroje zpětné vazby, u kterých jsme předpokládali, že s nimi budou mít ředitelé zkušenost a budou schopni se k nim vyjádřit. Více pozornosti jsme tak v teoretické části věnovali České školní inspekci a zřizovatelům škol. Právě hodnocení vzešlé z inspekčních šetření od České školní inspekce se i ve výzkumném šetření ukázalo jako externí zdroj zpětné vazby, který ovlivňoval práci všech vybraných ředitelů nejčastěji a byl vnímán jako důležitý. Na práci ředitelů měly nejmenší vliv zdroje v podobě zpráv hodnotících školský systém a zpráv z výzkumných mezinárodních šetření. Výjimkou byl jeden případ, kdy zprávy z národních a mezinárodních šetření měly podstatný vliv na koncepci a řízení školy.

K dosažení cíle jsme si stanovili pět výzkumných předpokladů, z nichž se nám čtyři potvrdily.

V prvním výzkumném předpokladu jsme předpokládali, že externí zdroje zpětné vazby mají vliv na činnost ředitele. Tento výzkumný předpoklad se nám potvrdil. Vybrané externí zdroje měly vliv na činnosti ředitele a ovlivnily tak jejich práci. Jako nejdůležitější bylo řediteli vnímáno hodnocení ze strany České školní inspekce. U dvou ředitelů významný motivační faktor sehrávalo také hodnocení od zřizovatele. Z dalších vybraných externích zdrojů, které měly vliv na činnosti ředitelů, můžeme uvést výsledky přijímacích zkoušek na střední školy (u ředitelů základních škol) a u ředitelů středních škol maturitní zkoušky. Přestože vybrané externí zdroje zpětné vazby ovlivňují činnosti ředitelů, tak pouze u dvou z nich představovaly jeden z dominantních zdrojů čerpání motivace a nápadů pro rozvoj školy.

V druhém výzkumném předpokladu jsme očekávali, že hodnocení zřizovatelem bude ze strany jednotlivých ředitelů vnímáno odlišně a bude záviset na znalosti stanovených kritérií, jejich kontrole a přístupu zřizovatele k samotnému externímu hodnocení. To se nám potvrdilo. Ředitelé posuzují i vnímají hodnocení zřizovatelem zcela odlišně. Pozitivně a motivačně je vnímáno v případech, kdy mezi oběma subjekty probíhá pravidelná

komunikace, ředitelé znají kritéria hodnocení a jsou seznámeni s výsledky a způsobem hodnocení, zřizovatel projevuje zájem o práci ředitele a participuje na společném řešení problémů. Jako demotivující faktory se ukázaly zejména: neznalost kritérií hodnocení, absence zpětné vazby a pocit nezájmu o práci ředitele (např. v podobě nemožnosti si vyčlenit čas na rozhovor s ředitelem). Ukázalo se také, že přístup zřizovatele k řediteli se do jisté míry odrazil i v přístupu k výzkumníkovi. V případech, kdy byl ředitel spokojen s hodnocením zřizovatele a byl jím motivován, byl i zástupce zřizovatele k výzkumníkovi otevřen k osobnímu pohovoru a poskytnutí všech informací týkajících se hodnocení ředitelů a škol. V opačném případě, kde ředitel neznal kritéria hodnocení a chyběla mu zpětná vazba od zřizovatele, jsme se od zástupce zřizovatele nic konkrétního a detailního o způsobu hodnocení nedozvěděli. Komunikace z jeho strany byla omezená, částečná a odkázána jen na písemnou formu.

Třetí a čtvrtý výzkumný problém byl věnován šetření z oblasti České školní inspekce. Ve třetím výzkumném předpokladu jsme se domnívali, že pro ředitele škol je kontrola z České školní inspekce důležitá, a tudíž přípravu na ni nepodceňují a doporučení z ní vzešlá budou brát jako závazná. Tento předpoklad se nám potvrdil. Přístup ředitelů k přípravě na inspekční kontrolu ČŠI byl odlišný, a to jak v závislosti na typu školy, tak na celkovém přístupu a postoji ředitele k samotnému inspekčnímu orgánu. Přesto všichni ředitelé přistupovali k realizovaným kontrolám ČŠI zodpovědně a vždy alespoň s minimální přípravou. Jejich činnost spočívala především v kontrole dokumentů a v rozhovoru s učiteli, kteří byli řediteli nejčastěji upozorňováni na dodržování struktury hodiny. Doporučení z kontrol ČŠI byla pro všechny ředitele závazná, i když ne vždy motivační. Ukázalo se, že ředitelé s velmi dobrým hodnocením od ČŠI nevnímají následná doporučení jako motivační, což může být zapříčiněno tím, že většina z nich se netýkala pedagogického procesu. Dva ředitelé z pěti vnímali obdržená doporučení ČŠI jako motivující k dalším činnostem, jeden z nich je považoval za zcela demotivační.

Ve čtvrtém výzkumném předpokladu jsme očekávali, že znalost kritérií hodnocení ČŠI bude mít vliv na úspěšné vedení školy a promítne se do hodnocení školy Českou školní inspekcí. Tento předpoklad se nám nepotvrdil. Z výzkumného šetření vyplynulo, že neznalost kritérií hodnocení ČŠI nemělo vliv na úspěšné vedení školy či na velmi dobré hodnocení ze strany

ČŠI. Se současnými kritérii hodnocení byli seznámeni tři ředitelé z pěti, přičemž zásadní změnu kritérií v roce 2015 postřehl pouze jeden z ředitelů. Ani u něj však tato změna neměla žádný vliv na jeho práci.

V posledním výzkumném předpokladu jsme očekávali, že ředitelé mají zkušenost alespoň s jedním typem výzkumného šetření, zajímají se o výsledky a analýzy testování a zohledňují je při své další práci. To se nám potvrdilo. Každý z oslovených respondentů měl zkušenost s nějakým typem externě hodnoceného výzkumného šetření. Všichni ředitelé měli zkušenost s národním šetřením NIQUES od České školní inspekce. Výsledky tohoto testování měly vliv na práci ředitelů základních škol, a to především tam, kde poukazovaly na nedostatečné znalosti žáků. Na ředitele vybraných středních odborných škol neměly vliv žádné výsledky z testování žáků, neboť jejich pozornost se zaměřovala především na odborné technické a umělecké předměty, které nebývají předmětem těchto šetření. Ze stejných důvodů tito ředitelé nevyužívají ani testování od společnosti SCIO, zatímco dva ze tří ředitelů základní školy tak činí pravidelně, a to zejména pro získávání výstupů jednotlivých žáků. Pouze jeden ředitel z pěti se zajímal o výsledky z národních a mezinárodních šetření zaměřených na testování různých gramotností, a to jak z četby zpráv, sekundárních analýz, tak z různých seminářů. Získané poznatky pak implementoval do výuky či řízení školy.

Z výzkumných zjištění lze konstatovat, že externí zdroje zpětné vazby ovlivňují práci ředitelů, ale vždy záleží na konkrétním typu školy, prioritách ředitele a jeho přístupu k řízení. V některých případech jsou některé externí zdroje zpětné vazby chápány pouze jako typ kontroly, někdy jsou určující pro nastavení procesů na škole a pro některé ředitele nemají přílišný význam pro další směřování školy.

Při zhodnocení míry naplnění cíle tak můžeme konstatovat, že každý z námi vybraných externích zdrojů zpětné vazby, vyjma Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávání a Výroční zprávy České školní inspekce, ovlivnil alespoň jednoho ředitele v jeho práci. Kromě pár případů však tyto vlivy nebyly tak zásadní, aby měly větší dopad na samotné řízení nebo směřování školy.

Práce by mohla být dále rozšířena o další subjekty z Libereckého kraje, či by mohlo být provedeno šetření v obdobném rozsahu i v jiných krajích, čímž by se prokázalo, zda námi uvedená zjištění mají obecnější charakter či jsou specifická pro daný kraj a oslovené ředitele.

Pokud by došlo k rozšíření o subjekty z Libereckého kraje, potvrdilo by se nebo nepotvrdilo kladné hodnocení zřizovatele, resp. jeho špatné hodnocení.

Výsledky práce se dají využít jako inspirativní či informační zdroj nejen pro začínající ředitele, kteří se mohou dozvědět, jak vybrané externí zdroje ovlivňují jejich kolegy, ale také pro zkušené ředitele, kteří by si rádi rozšířili obzory. Výsledky práce tak mohou inspirovat zaneprázdněné ředitele k efektivnějšímu plánování a organizování času, který by mohli využít k účasti na vhodných seminářích, které se věnují výsledkům a analýzám výzkumných šetření. Tím by mohli získat mnoho zajímavých informací, které jim pomohou k dosažení lepších výsledků při řízení školy, nebo alespoň mohou pochopit příčiny některých nedostatků či neúspěchů.

Jeden z výsledků práce ukazuje, jak je důležité, aby v rámci studia školského managementu byly zahrnuty alespoň základní informace o fungování a inspekčních činnostech České školní inspekce, neboť je to jeden z hlavních externích zdrojů zpětné vazby, který do určité míry ovlivňuje každého ředitele školy.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

BLAŽEK, Radek, PŘÍHODOVÁ, Silvie. *Mezinárodní šetření PISA 2015: Národní zpráva, Přírodovědná gramotnost*. Praha: Česká školní inspekce, 2016. 58 stran. ISBN 978-80-88087-08-3.

BRUSENBAUCH MEISLOVÁ, Monika et al. *Role rodičů, učitelů a moderních technologií v rozvoji čtenářské gramotnosti žáků 4. tříd ZŠ v České republice: sekundární analýza PIRLS 2016*. Praha: Česká školní inspekce, 2019. 94 stran. ISBN 978-80-88087-21-2.

CHVÁL, Martin, MICHEK, Stanislav a MECHLOVÁ, Erika. *Autoevaluace z externího pohledu*. [Praha]: Národní ústav pro vzdělávání, [2011]. 70 s. ISBN 978-80-86856-92-6.

CHVÁL, Martin, Ivana PROCHÁZKOVÁ a Jana STRAKOVÁ. *Hodnocení výsledků vzdělávání didaktickými testy*. Praha: Česká školní inspekce, [2015]. ISBN 978-80-905632-9-2.

JANOTOVÁ, Zuzana, TAUBEROVÁ, Denisa a POTUŽNÍKOVÁ, Eva. *Mezinárodní šetření PIRLS 2016: národní zpráva*. První vydání. Praha: Česká školní inspekce, 2017. 44 stran. ISBN 978-80-88087-14-4.

JANOTOVÁ, Zuzana et al. *Publikace s uvolněnými úlohami z mezinárodního šetření PIRLS 2016: úlohy ze čtenářské gramotnosti pro 4. ročník*. První vydání. Praha: Česká školní inspekce, 2018. 199 stran. ISBN 978-80-88087-19-9.

PELIKÁN, Jan. Projektování, realizace a hodnocení pedagogického procesu. In BACÍK, F., KALOUS, J., SOBODA, J. aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu II*. Praha: Univerzita Karlova, 1995, s. 9–25. ISBN 80-7184-025-4.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogický výzkum: uvedení do teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1995. 132 s. ISBN 80-7184-132-3.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

TROJAN, Václav. *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, 2017. 132 stran. ISBN 978-80-7290-961-2.

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy ze dne 27. 12. 2004. In Sbírka zákonů ČR, částka 4/2005.

Vyhláška č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce o výkonu inspekční činnosti ze dne 27. 12. 2004. In Sbírka zákonů ČR, částka 4/2005.

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2018. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2018. ISBN 978-80-87601-41-9.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ze dne 24. 9. 2004. In Sbírka zákonů ČR, částka 190/2004.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Elektronické zdroje

Cizí jazyk. *Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání: Maturitní zkouška 2020* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://maturita.cermat.cz/menu/maturitni-zkouska-2020/zkousky-spolecne-casti/cizi-jazyk>

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2018/2019. Výroční zpráva České školní inspekce* [online]. Praha, prosinec 2019 [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocnizpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-s-\(2\)](https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocnizpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-s-(2))

Česká-republika: Zajišťování kvality v předškolním a školním vzdělávání: Vnější hodnocení škol. *Eurydice: Česká republika* [online]. 2019 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-early-childhood-and-school-education-17_cs

Český jazyk a literatura. *Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání: Maturitní zkouška 2020* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://maturita.cermat.cz/menu/maturitni-zkouska-2020/zkousky-spolecne-casti/cesky-jazyk-literatura>

ČŠI. *Koncepční záměry ČSI 2014–2020* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Koncepcni-zamery/Koncepcni-zamery-CSI-2014-2020>

Evaluaace, Společnost pro kvalitu školy. *Společnost pro kvalitu školy* [online]. 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.kvalitaskoly.cz/?q=evaluaace>

Hodnocení kvality vzdělávání škol a školských zařízení zřizovaných Libereckým krajem [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: http://www.edulk.cz/LinkClick.aspx?fileticket=2UrUyHw7I_c%3D&tabid=160&mid=756

Hodnocení školy a školského zařízení prováděné zřizovatelem podle ust. § 12 odst. 5 školského zákona. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2020 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem>

Informační systémy. *Česká školní inspekce* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Informacni-systemy-QL/Informacni-systemy>

Jednotná přijímací zkouška 2020: Obsah a podoba jednotných testů. *Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání: Jednotná přijímací zkouška* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://prijimacky.cermat.cz/menu/jednotna-prijimaci-zkouska-2019/zakladni-informace>

Jednotná přijímací zkouška 2020: Základní informace. *Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání: Jednotná přijímací zkouška* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://prijimacky.cermat.cz/menu/jednotna-prijimaci-zkouska-2019/zakladni-informace>

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2019/2020. *Česká školní inspekce ČŘ* [online]. 2019, 2. 7.2019 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-2019-2020>

KRABS, Zdeněk a Daniela HEJÁTKOVÁ. Výroční zpráva 2017/2018. *Střední škola a Mateřská škola* [online]. 2020, 2018 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.ssams.cz/vyrocní-zprava-2017-2018/>

Mapa školy. *Scio* [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.testovani.cz/Projekt/26/mapa-skoly>

Matematika. *Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání: Maturitní zkouška 2020* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://maturita.cermat.cz/menu/maturitni-zkouska-2020/zkousky-spolecne-casti/matematika>

Metodická podpora škol. *Česká školní inspekce* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Metodicka-podpora-skol-QL/Metodicka-podpora-skol>

Národní testování. *Scio* [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.testovani.cz/Projekt/4/narodni-testovani>

PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study). *Česká školní inspekce* [online]. Praha, 2019, 18. 1. 2012 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/PIRLS/Informace-o-setreni/PIRLS-\(Progress-in-International-Reading-Literacy\)](https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/PIRLS/Informace-o-setreni/PIRLS-(Progress-in-International-Reading-Literacy))

PISA. *Česká školní inspekce* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/PISA?page=6>

Přehled základních škol zřizovaných statutárním městem Liberec a kritéria jejich srovnání (školní rok 2018/2019). *Občan - Statutární město Liberec* [online]. Liberec, 2019, 10/2019 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: https://www.liberec.cz/files/prilohy/ilangr/prehled-zakladnich-skol-2018_19_sml.pdf

SACHEROVÁ, Dagmar a Jitka VOJTÍŠKOVÁ. Výroční zpráva 2018-2019. *Svobodná základní škola* [online]. 2014, 4.10 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: http://www.szsjablonec.cz/prilohy/V%C3%BDro%C4%8Dn_%C3%AD_zpr%C3%A1va_o_%C4%8Dinnosti_%C5%A1koly_2018-2019.pdf

Střední škola a Mateřská škola [online]. 2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.ssams.cz/>

Školné 2019/2020. *Křesťanská ZŠ a MŠ J. A. Komenského* [online]. 2020 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.sjak.cz/cs/images/organizace/skolne.pdf>

ŠVÁCHA, Zdeněk. Výroční zpráva 2017-2018. *SUŠ Liberec* [online]. 2018 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: https://suslbc.cz/wp-content/uploads/2017/01/Vyrocní_zprava-2017-2018.pdf

VÁGNER, Tomáš. Výroční zpráva o činnosti školy 2018/2019. *Křesťanská ZŠ a MŠ J. A. Komenského* [online]. i-hosting.cz, 14. 10. 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: https://www.sjak.cz/cs/images/organizace/Vyrocní_zprava_2018-19.pdf

Vybraná zjištění za ČR PISA 2018 (Country note). *Česká školní inspekce* [online]. 2019, 3. 12. 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Publikace/PISA_2018_count ry_note.pdf

Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2018/2019. <https://zs-kaplickeho.cz/vyrocní-zpravy/> [online]. Základní škola Kaplického, 2018, 14. 10. 2019 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: https://zs-kaplickeho.cz/wp-content/uploads/2019/10/VZ_2018_2019_final.pdf

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Libereckém kraji za školní rok 2017-2018. *EDULK.CZ* [online]. 29. 3. 2019 [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: <http://www.edulk.cz/LinkClick.aspx?fileticket=2w5TtbNi02U%3d&tabid=160&mid=756>

Základní informace o České školní inspekci. *Česká školní inspekce ČR* [online]. 2019 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

Základní vymezení činností, obsahu a forem práce České školní inspekce. *Česká školní inspekce ČR* [online]. Praha, 2019, 22. 2. 2018 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Inspekcni-cinnost-QL/Inspekcni-cinnost>

ZELENKOVÁ, Erika. Externí hodnocení a jeho přínos pro rozvoj školy. *Škola efektívne* [online]. Verlag Dashöfer, 27. 3. 2015 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://www.skolaefektivne.sk/33/externi-hodnoceni-a-jeho-prinos-pro-rozvoj-skoly-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWADnC-IzEa77DR08NFo_SL7O-pT_ysEHhJg/

Zkoušky společné části. *Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání: Maturitní zkouška 2020* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://maturita.cermat.cz/menu/maturitni-zkouska-2020/zkousky-spolecne-casti>

6 Příloha

Příklady možných otázek pro ředitele – z oblasti hodnocení zřizovatelem

Hodnotí vás nějak váš zřizovatel?

Znáte kritéria, podle kterých jste vaším zřizovatelem hodnocen?

Jste s tímto hodnocením seznámen? Dostáváte nějaká doporučení k dalším (event. nápravným) činnostem?

Co si myslíte o hodnocení školy vaším zřizovatelem?

Je pro vás toto hodnocení motivační, proč a v čem?

Dostáváte na základě hodnocení od zřizovatele odměnu? Víte, za co přesně je? Za co byla vaše práce hodnocena?

Hovoří s vámi zřizovatel o výsledcích hodnocení osobně?

Jaký máte na hodnocení zřizovatele názor? Co se vám na něm líbí a co byste změnil?

Do jaké míry si myslíte, že vás hodnocení zřizovatelem ovlivňuje?

Sledujete výroční zprávy vydané Libereckým krajem? Četl jste je někdy? Motivovaly vás k nějakým krokům?

Realizuje váš zřizovatel pro potřeby hodnocení škol nějaké své šetření? V jakých oblastech? Jak ovlivňuje toto šetření vaši práci?

Příklady možných otázek pro ředitele – z oblasti hodnocení ČŠI

Kdy u vás naposledy byla na kontrole Česká školní inspekce?

Kolik takových kontrol jste už absolvoval?

Podnikl jste nějaké aktivity na doporučení ČŠI či vás motivovala k nějakým činnostem?

Znáte kritéria hodnocení ČŠI?

Víte, že se kritéria v roce 2015 zásadně změnila? Mělo to nějaký dopad na vaši práci?

V jaké oblasti vám přijde změna nejvíce viditelná, v jaké oblasti vám kritéria pomohla?

Pomohla vám zlepšit kvalitu školy? V jakých oblastech?

Je pro vás změna kritérií hodnocení pouze formální záležitost?

Ovlivní vaši práci příprava na kontrolu z ČŠI? Jakým způsobem?

Jsou s kritérii hodnocení seznámeni i učitelé?

Jakým způsobem je naplňujete a v jakých oblastech je to pro vás nejtěžší?

Pokud jste absolvoval kontrolu z ČŠI před i po změně, přišel vám přístup inspektorů odlišný?

V čem? Na co byl při kontrole kladen důraz?

Co si myslíte o současných kritériích hodnocení? Jsou pro vás potřebná?

Četl jste někdy výroční zprávu ČŠI? Motivovala vás k nějaké činnosti?

Příklady možných otázek pro ředitele – z oblasti hodnocení výzkumných šetření

Byla vaše škola podrobena nějakému externímu šetření (mezinárodního či národního)?

Účastní se škola pravidelně nějakého externího šetření?

Kdy se odehrálo (odehrává)? V jakých ročnících? Na co bylo zaměřené?

Byly vám poskytnuty závěry z tohoto šetření?

Provedl jste na základě výsledků externího šetření nějaké kroky, které vedly k nápravě vytčených nedostatků?

Jaké byly vaše konkrétní kroky?

Motivovaly vás výsledky šetření k nějakým dalším krokům? K jakým?

Byl nějak vyhodnocen posun v oblastech, které byly označeny za nedostatečné?

Zaznamenal jste nějakou (pozitivní, negativní) zpětnou vazbu od žáků / pracovníků školy / rodičů?

Byl jste podroben externímu šetření, které pro vás nebylo přínosné?

Z jaké důvodu pro vás nebylo přínosné?

Podnikl jste nějaké kroky před zahájením výzkumu? (Např. doporučení učitelům procvičit s žáky zkoumaný problém?)

Zúčastnila se škola nějakého nestátního testování, které jste si objednal? Proč? Bylo přínosné? Jak ovlivnilo vaši další práci?

Využil jste nebo využíváte dostupné testování na webových stránkách České školní inspekce?

Zajímáte se i o jiná šetření, kterých se vaše škola neúčastní (např. PIRLS, PISA atd.)?

Inspirovala vás k nějaké činnosti, akci, zavedení prvku do výuky, dalšího vzdělávání učitelů atd.?